

**Technická univerzita v Liberci**

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

***Výběr zaměstnanců pomocí assessment testů  
společnosti Profiles International a. s.***

***Employee´s Recruitment based on Profiles  
International company assessment tests***

DP – PE – KPE 200613

**Zuzana Krásová**

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, Csc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Karolína Havlová, Profiles International a. s.

Počet stran: 99

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 12. května 2006

## **Místopřísežné prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 12. května 2006

Podpis: .....

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za odborné vedení a kontrolu mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce slečně Karolíně Havlové za poskytnuté teoretické i praktické informace a interní materiály společnosti Profiles International a. s. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

## Resumé

Diplomová práce je zaměřena na výběr zaměstnanců pomocí assessment testů společnosti Profiles International a. s. Cílem práce je především představit jednu z možných metod nebo součástí výběru zaměstnanců, popsat její základní principy a podstatu a na konkrétním případě ukázat, co podniky může vést k tomu, aby assessment testy začaly využívat při výběru, hodnocení, motivování a vedení zaměstnanců.

Praktická část práce poskytuje návod, jak vybrat napoprvé toho nejlepšího a nejvhodnějšího pracovníka s pomocí metody Job-match, neboli Modelu pracovní pozice. Na tuto problematiku navazuje praktická případová studie, která je zaměřena na výběr nejvhodnějšího budoucího zaměstnance na pozici prodejce automobilů. Součástí je také rozbor vyplněných assessment testů. Praktická část práce je zakončena výběrem nejvhodnějšího pracovníka a doporučeními pro vedoucí pracovníky vybraného zaměstnance.

## Summary

The Diploma Thesis is focused on employee selection by means of Profiles International a.s. assessment tests. The aim of the Thesis is mainly to introduce one of the possible employee selection methods and its components to describe its main principles and basis and illustrate on definitive example what can lead companies

to involve assessment tests during employee's selection, motivation and management.

The practical part provides with direction how to select the best and the most suitable candidate for the first time by means of Job-Match. The case study, linked to this topic, is focused on best possible selection of dealership employee.

Analysis

of filled assessment tests creates a component as well. The practical part has been finished by selection of the most suitable employee and recommendation for his future supervisors.

**Klíčová slova:**

Assessment centre

Assessment test

Model pracovní pozice

Personální management

Prodejce automobilů

Výběrový test

Získávání a výběr zaměstnanců

**Key words:**

Assessment Centre

Assessment test

Job description Model

Personal Management

Dealership employee

Selection test

Employee's Recruitment

## Seznam použitých zkratek

AC.....	Assessment Centre
ADA.....	Americans with Disabilities Act - asociace, která chrání zaměstnávání tělesně postižených (USA)
a. s.....	akciová společnost
apod.....	a podobně
atd.....	a tak dále
č.....	číslo
ČR.....	Česká republika
DOL.....	Department Of Labour, americké ministerstvo práce
EEOC.....	Equal Employment Opportunity Commission, Komise pro rovné příležitosti v zaměstnání (USA)
Int.....	International
Kč.....	korun českých
koef.....	koeficient
např.....	například
PI.....	Profiles International a. s.
PSI.....	Profile Performance Incicator – assessment test
PXT.....	The ProfileXT – assessment test
prac.....	pracovní
str.....	strana
tj.....	to jest
tn.....	to znamená
tzv.....	tak zvaný (-á)

## Obsah:

Místopřísežné prohlášení.....	4
Poděkování.....	5
Resumé.....	6
Klíčová slova.....	7
Seznam použitých zkratk.....	8
Obsah.....	9
<b>Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Získávání a výběr pracovníků.....</b>	<b>16</b>
1.1 Základní charakteristiky procesu získávání pracovníků.....	16
1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	19
1.3 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	20
1.4 Metody získávání pracovníků.....	22
1.5 Dokumenty požadované od uchazečů.....	24
1.6 Základní charakteristiky procesu výběru pracovníků.....	25
1.7 Fáze výběru pracovníků.....	26
1.8 Metody výběru pracovníků.....	27
1.9 Volba metod výběru pracovníků .....	28
1.10 Zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků.....	30
<b>2. Assessment Centre.....</b>	<b>32</b>
2.1 Definice AC.....	34
2.2 Osoby podílející se na Assessment Centre.....	35
2.3 Výběr pracovníků s využitím metody AC.....	36
2.3.1 Validita.....	37
2.3.2 Reliabilita.....	39
2.3.3 Pro jaké pracovní pozice je AC vhodné.....	39
2.4 Výhody a nevýhody Assessment Centre.....	40
<b>3. Výběrové (assessment) testy.....</b>	<b>42</b>
3.1 Psychologické testy.....	42
3.2 Charakteristiky dobrého testu.....	42
3.3 Druhy testů.....	44



3.4 Interpretace výsledků testů.....	47
3.5 Výběr testů.....	48
3.6 Použití testů při výběru pracovníků.....	48
<b>4. Profiles International a. s. ....</b>	<b>49</b>
4.1 Představení společnosti Profiles International a. s. ....	49
4.2 Nástroje hodnocení Profiles International a. s. ....	50
<b>5. Recruitment zaměstnanců pro budoucí úspěch společnosti.....</b>	<b>58</b>
5.1 Umění vybrat ty pravé pracovníky.....	58
5.1.1. <i>Využití různých zdrojů pro rozhodování.....</i>	<i>58</i>
5.1.2. <i>Hodnocení kandidáta.....</i>	<i>61</i>
5.1.3. <i>Shrnutí.....</i>	<i>62</i>
<b>6. Výběr zaměstnanců pomocí assessment testů Profiles International a. s. – případová studie – výběr prodejce automobilů.....</b>	<b>63</b>
6.1 Model pracovní pozice.....	64
6.2. Detailní popis dvou vybraných assessmentů.....	66
6.2.1. <i>The ProfileXT.....</i>	<i>66</i>
6.2.2. <i>Profiles Sales Indicator.....</i>	<i>68</i>
6.2.3. <i>Míra zkreslení u obou testů.....</i>	<i>69</i>
6.3 Vytvoření modelu pracovní pozice.....	69
6.4 Popis modelu pracovní pozice „Prodejce automobilů“ .....	75
6.4.1 <i>Styl myšlení – pozice prodejce automobilů.....</i>	<i>75</i>
6.4.2 <i>Škály chování – osobnostní rysy prodejce.....</i>	<i>77</i>
6.4.3. <i>Profesní orientace prodejce.....</i>	<i>79</i>
6.5 Analýza vhodných kandidátů na pozici prodejce.....	80
6.5.1 <i>David Novák.....</i>	<i>83</i>
6.5.2 <i>Hana Kolářová.....</i>	<i>85</i>
6.5.3 <i>Petr Dvořák.....</i>	<i>86</i>
6.6 Výběr nejvhodnějšího kandidáta na pozici „Prodejce automobilů“, doporučení managementu.....	88
6.7 Závěrečné shrnutí případové studie.....	91
<b>Závěr.....</b>	<b>94</b>
Seznam použité literatury.....	97

Seznam příloh.....	99
--------------------	----

# Úvod

Většina společností má dobře promyšlenou strategii v oblasti řízení financí, produktů a služeb či obchodních postupů. Flexibilnější společnosti si však dobře uvědomují, že skutečná konkurenční výhoda stojí na lidech, na lidském kapitálu společnosti, jelikož lidé jsou klíčem k úspěchu. K zajištění prosperity společnosti je nezbytný efektivní management lidského kapitálu – získávat, motivovat, rozvíjet, odměňovat, ale především udržet pracovníky s nejvyšší výkonností, kteří se dobře shodují s firemními cíli i podnikovou kulturou. Diplomová práce je zaměřena na výběr zaměstnanců pomocí assessment testů (výběrových testů). Tyto testy se používají za účelem získání validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, osobnostních charakteristikách, schopnostech, vlohách, získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat u pohovoru.

Důvodem volby daného tématu je teoretické přiblížení assessment testů a jejich využití v praxi. V této diplomové práci jsou použity assessment testy společnosti Profiles International a. s. Tato společnost mi pro účely diplomové práce zprostředkovala proškolení v této oblasti a také mi umožnila získat informace, materiály a software nezbytný pro zpracování diplomové práce.

Při rozhodování o přijetí nových zaměstnanců se management společností často spoléhá na tradiční zdroje informací – životopisy, reference a pohovory. V praxi se ale tyto zdroje ukazují jako nedostačující pro konzistentní výběr dobrých pracovníků. Cílem práce je především představit jednu z dílčích metod výběru zaměstnanců – assessment testy, popsat jejich základní principy a podstatu, na konkrétním případě ukázat, co podniky může vést k tomu, aby tyto testy začaly používat při výběru, hodnocení, motivování a vedení zaměstnanců.

Jako teoretický podklad při tvorbě práce sloužila jak literatura z oblasti řízení lidských zdrojů, tak odborné publikace, které se konkrétně zabývají problematikou assessment testů. Dalším informačním zdrojem byly odborné časopisy (např. HR Forum) a interní technické manuály společnosti Profiles International a. s.

První kapitola diplomové práce je věnována personalistice, konkrétně oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Kapitola je rozdělená do několika částí, první část se zabývá základní charakteristikou procesu získávání pracovníků, kdy základem pro úspěch v této oblasti je kvalitní propracovaná analýza pracovní pozice, pomocí níž jsou vytvářeny dva stěžejní podklady pro personální práci, tj. popis a specifikace pracovního místa.

Každá organizace je postavena před volbu, zda vybrat pracovníky z externích či interních zdrojů, proto se touto problematikou zabývá další část. Na ni postupně navazuje popis procesu získávání pracovníků, jednotlivých metod a přehledu dokumentů požadovaných od uchazečů. O recruitmentu pracovníků pojednává závěrečná část první kapitoly.

Jednou z možností, jak řídit výběr, hodnocení a rozvoj pracovníků v organizaci, je metoda Assessment Centre (AC). O AC pojednává druhá kapitola diplomové práce. Tento moderní nástroj však není v České republice využíván v takovém rozsahu a tak dlouho, jako je tomu v zahraničí, i když trend nasvědčuje tomu, že si stále více českých organizací začíná uvědomovat výhody této metody a zařazuje ji do svého komplexního systému řízení lidských zdrojů. Součástí Assessment Center často bývají assessment testy, kterými se zabývá tato diplomová práce. Jsou zde definovány pojmy validita a reliabilita, bez kterých by se problematika assessment testů jen stěží obešla.

Třetí kapitola je věnována jen assessment testům. Zmíněny jsou zde druhy těchto testů, charakteristiky dobrých testů (podle Armstronga, viz kapitola 3.2), interpretace výsledků a obecné využití testů při výběru zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola představuje společnost Profiles International a. s., která mi poskytla zázemí pro zpracování diplomové práce. Cílem společnosti Profiles International je prostřednictvím nejnovějších metod a výsledků výzkumů vytvářet nástroje pro hodnocení pracovníků, které splňují veškeré požadavky současného rychle se

měnícího trhu v oblasti assessment testing. V této části práce jsou také popsány jednotlivé nástroje společnosti.

V dnešní uspěchané společnosti je těžké akceptovat skutečnost, že z každých dvaceti přijatých zaměstnanců bude asi tak pět lidí skutečně vhodných pro danou pozici, protože konkurence v oblasti recruitmentu je příliš velká a vhodných kandidátů není příliš mnoho. Je nezbytné, aby se co nejčastěji podařilo přijmout toho správného člověka hned napoprvé, proto se pátá kapitola věnuje problematice **JOB-MATCH – vhodnosti pro pracovní pozici**. Jde o velmi důležitou, ale méně známou a stále ještě málo využívanou metodu pro předvídání úspěchu na pracovní pozici.

Šestou kapitolu tvoří případová studie pro výběr nejvhodnějšího zaměstnance na pozici prodejce automobilů. Jedná se o praktické využití problematiky, které je věnována celá diplomová práce. Součástí studie je vytvoření Modelu pracovní pozice pomocí vyplnění assessment testu – The ProfileXT, rozbor pracovní pozice, s následným vyhodnocením tří nejlepších uchazečů, kteří se zúčastnili posledního kola přijímacího řízení. Na základě skutečností, které management bral v úvahu při výběru zaměstnanců, jsem zvolila zaměstnance, jenž se nejlépe hodí na pozici prodejce automobilů. Kapitola je zakončena doporučením pro vedoucí pracovníky nově přijatého zaměstnance a závěrečným vyhodnocením celé případové studie.

# **1. Získávání a výběr pracovníků**

Existují tři fáze získávání a následného výběru pracovníků:

- 1) *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- 2) *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
- 3) *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [1]

## **1.1 Základní charakteristiky procesu získávání pracovníků**

Získávání pracovníků představuje základní fázi procesu formování pracovní síly organizace. Cílem této činnosti je přilákání vhodných uchazečů o dané pracovní místo, za předpokladu přiměřených nákladů a v požadovaném termínu.[4] Předpokladem pro získání vhodného pracovníka je nejen jeho kvalifikační úroveň, ale rovněž jeho osobnostní charakteristiky, vůle ztotožnit se s cíly podniku a v neposlední řadě také motivace k práci na konkrétním pracovním místě a v konkrétní organizaci.

Základem pro úspěšné získávání pracovníků je kvalitní propracovaná analýza pracovních míst, pomocí níž jsou vytvářeny dva stěžejní podklady pro personální práci, tj. popis a specifikace pracovního místa.

Analýza pracovního místa představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech.[9] Informace, které slouží k detailní analýze pracovních míst, je možno získávat

z několika zdrojů. Při výběru zdroje informací je třeba přihlížet k několika faktorům, především však ke konkrétním specifikám pracovního místa. Informace o pracovním místě je možné čerpat od držitele pracovního místa, přímého nadřízeného, odborníků, spolupracovníků atd.

Popis pracovního místa uvádí podrobnosti o pracovním místě, pracovních postupech, odpovědnosti, definuje vztahy nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro účely získávání pracovníků je třeba mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Je nutno také uvádět pracovní podmínky, či požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby. Podle Stýbla představují klíčové náležitosti popisu práce následující body: název pracovní funkce, umístění pracovního místa, bezprostřední nadřízení, charakter profese, hlavní okruhy odpovědnosti, limity autority, dispoziční zdroje a jiné.[12] Specifikace pracovního místa zahrnuje soubor charakteristik, které jsou požadovány u uchazeče o pracovní místo. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Nejznámějšími modely k vytvoření specifikace požadavků na pracovníka jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model Munro-Frazerův (1954).<sup>1</sup>

### **Sedmibodový model**

1. *fyzické vlastnosti* – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva;
2. *vědomosti a dovednosti* – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti;
3. *všeobecná inteligence* – základní intelektuální schopnosti;
4. *zvláštní schopnosti* – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
5. *zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. *dispozice (sklony)* – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání se sama na sebe;

---

<sup>1</sup> RODGER, A. The Seven-Point Plan. London: Mational Institute of Industrial Psychology, 1952, převzato z: ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada publishing 1999, str. 968

7. *okolnosti (zázemí)* – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

### **Pětistupňový model**

1. *vliv na ostatní* – tělesná stavba, vzhled, mluva, způsoby;
2. *získaná kvalifikace* – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. *vrozené schopnosti* – přirozená rychlost chápání a schopnost učit se;
4. *motivace* – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. *emocionální ustrojení* – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.[1]

Sedmibodový model má delší historii. Pětistupňový model je v některých ohledech jednodušší a klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více se nyní pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech.

**Přístup založený na schopnostech** (s důrazem na schopnosti chování) znamená, že schopnosti definované pro určitou roli jsou použity jako rámec procesu výběru. Tento přístup může pomoci rozpoznat, která metoda výběru, např. psychologické testy nebo assessment centra, budou nejpravděpodobněji přinášet užitečné poznatky. Poskytuje také informace potřebné pro vedení strukturovaného pohovoru, v jehož otázkách se lze zaměřit na konkrétní oblasti schopností, aby bylo možné stanovit, do jaké míry uchazeči splňují jednotlivé aspekty požadovaných schopností.

Výhody přístupu založeného na schopnostech shrnuli Wood a Payne (1998) takto:  
[1]

- zvyšuje přesnost odpovědí uchazeče
- usnadňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa
- při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům
- může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy a assessment centra.



Na základě odborných znalostí lze vytvořit určitý rámec očekávání toho, co lidé musejí být schopni dělat, mají-li dosáhnout výsledků vyžadovaných pracovním místem. Může také obsahovat definice schopností chování, týkajících se osobních vlastností a chování vyžadovaných pro úspěšný výkon práce v takových oblastech, jako jsou interpersonální dovednosti, schopnosti vést, energičnost, podnikavost, komunikační schopnosti, členství v týmu a analytické schopnosti.

## **1.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Každá organizace je postavena před volbu, zda vybrat pracovníky z externích či interních zdrojů. Externími zdroji jsou míněni pracovníci, kteří v organizaci doposud nepůsobí. Tito uchazeči mohou přicházet např. z jiných organizací s úmyslem změnit svého zaměstnavatele. Významnou možnost v rámci vnějších zdrojů představuje volná pracovní síla, která je toho času nezaměstnaná. Podstatnou částí se na vnějších pracovních zdrojích podílí absolventi škol, jak vysokých, tak středních škol a odborných učilišť. Mezi tyto zdroje patří také důchodci, studenti apod.

Mezi vnitřní zdroje pracovní síly počítáme především pracovníky, kteří jsou na základě organizačních, výrobních nebo technologických změn k dispozici pro jiné pracovní místo. S využíváním vnitřních zdrojů úzce souvisí plánování kariéry zaměstnanců, na jehož základě dochází k povyšování pracovníků na uvolněná pracovní místa.

V knize Psychologie a sociologie řízení J. Bedrnové a I. Nového je za jednu z nejvýznamnějších výhod čerpání pracovní síly z vnějšího prostředí považována možnost získat díky novému pracovníkovi nezkreslený a neotřelý pohled na podnikovou problematiku.[4] Jako další přednost vnějších zdrojů je v této publikaci zdůrazněna především možnost širšího výběru z různých skupin uchazečů o pracovní místo. Mezi nejzávažnější nevýhody získávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů patří vyšší náklady, negativní účinek na motivaci pracovníků a celkové podnikové klima, riziko zkušební lhůty, potenciální zvýšení

fluktuace atd. Za nejvýznamnější přednosti získávání pracovníků v rámci podniku považuje Bedrnová otevření možností postupu v hierarchii podniku, znalost uchazeče, rychlejší obsazení místa, průhlednou personální politiku, znalost spolupracovníků atd.

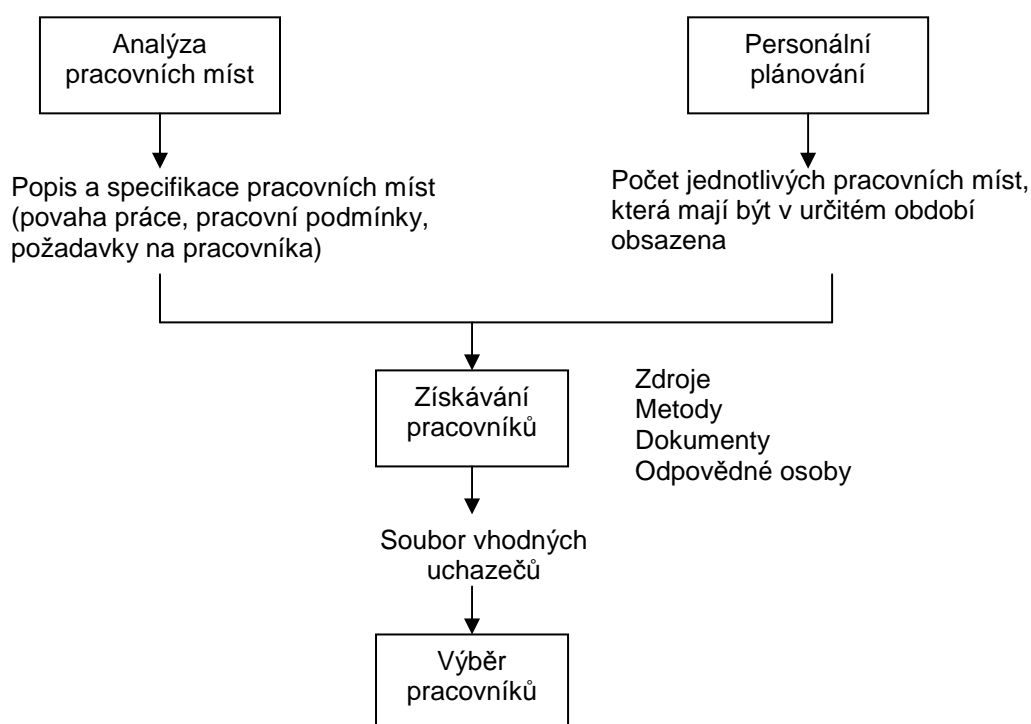
Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá také zdoluhavé období adaptace na práci v podniku, které u nových pracovníků z venku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod.

### **1.3 Proces získávání pracovníků a jeho kroky**

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.[9]

***Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníků znázorňuje schéma č.***

**1.**



Zdroj: Zpracováno podle Byars, L. L. – Rue, L. W.: Human Resource Management, Homewood, Irwin 1987, str. 135<sup>1</sup>

Proces získávání pracovníků se skládá z následujících, na sebe navazujících kroků: [9]

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků (musí vycházet z plánů organizace i z momentální potřeby).
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa (na základě analýzy obsazovaného pracovního místa, viz. výše).
3. Zvážení alternativ (tzn. uvážit možnost např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovníky, pokrytí práce formou přesčasů, formou částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, formou dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti, práce vyžaduje plný úvazek atd.).
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků (požadavky na pracovníka by měly být za účelem získávání uchazečů rozděleny na nezbytné, žádoucí, vítané, okrajové).
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (rozhodnutí, zda organizace bude využívat vnější či vnitřní zdroje pracovních sil, popř. jejich kombinaci).
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

---

<sup>1</sup>převzato z: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 1997, str. 106

## **1.4 Metody získávání pracovníků**

Volba metody získávání pracovníků závisí především na charakteru konkrétního pracovního místa. Dále je třeba brát v úvahu komplexní vnější podmínky, které zásadním způsobem ovlivňují komunikaci s volnou pracovní silou (tzn. např. možnost přístupu uchazečů k internetu, kvalita databází úřadů práce i komerčních agentur, speciální výhody spolupráce s úřady práce, typ odborného i denního tisku v daném regionu atd.). Metodu získávání pracovníků volí každá organizace podle několika kritérií. Klíčovým kritériem je snaha vyvolat zájem o volné pracovní místo u skutečně nejvhodnějších uchazečů. Dalším kritériem je rychlost, nemůžeme však opomenout rovněž nákladové kritérium, což znamená, že metoda získávání musí odpovídat stanoveným finančním limitům. U některých organizací může hrát tato podmínka rozhodující roli, často je finanční kritérium preferováno i za cenu snížení celkové efektivity a kvality procesu získávání. Volba metody získávání pracovníků záleží v neposlední řadě na předchozích zkušenostech podniku. Společnost vždy inklinuje k takové metodě, se kterou má v minulých případech pozitivní zkušenosti, přestože např. odborná literatura doporučuje v daném konkrétním případě jiný typ metody získávání.

Metody můžeme rozdělit na dvě skupiny určené tím, zda jako aktivní subjekt v procesu získávání pracovníků vystupuje zaměstnavatel či zaměstnanec.

V případě, že iniciativa pochází ze strany zaměstnance, nemusí organizace vynakládat finanční prostředky na zveřejnění nabídky práce. Prestižní podniky se obvykle setkávají se soustavným zájmem o práci, a proto v podnicích ve většině případů funguje propracovaný systém databáze uchazečů, který by zachycoval informace o volné pracovní síle pro případ vyhlášení konkrétního výběrového řízení.

Druhou možností získávání je aktivní přístup ze strany samotné organizace. Tato činnost je obvykle vázána na obsazení konkrétního volného pracovního místa, může však mít i kontinuální charakter v podobě trvalé spolupráce s různými organizacemi, úřady práce apod. Koubek upozorňuje na dvě metody získávání, při kterých není třeba zveřejnit formulaci nabídky práce v písemné formě.[3] Jedná se o doporučení současného pracovníka organizace a přímé oslovení vyhlédnutého jedince.

Nabídku práce může organizace zveřejnit několika způsoby, vždy se řídí snahou oslovit nejvhodnější a nejširší část cílové skupiny. V závislosti na charakteru nabízeného místa můžeme uveřejnit nabídku práce formou inzerátu ve sdělovacích prostředcích, letáků, vývěsek, atd. Je třeba věnovat mimořádnou pozornost formulaci nabídky práce, která výrazně ovlivňuje úspěšnost při oslovení žádaných uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:

- a) upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- b) vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- c) stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst inzerát do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Velmi účinnou a používanou možností získávání zaměstnanců je spolupráce s jinými právníckými osobami. V rámci této spolupráce vymezuje M. Armstrong tři klíčové varianty. Jedná se o využívání služeb zprostředkovatelské agentury, poradenské firmy specializované na získávání pracovníků a vzdělávacího zařízení.[1] Koubek doplňuje tyto možnosti ještě o spolupráci s odbory a sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi atd.[9]

Ve všech případech je kladen důraz na využívání informačního systému zmíněných subjektů.

Speciálním prostředkem získávání pracovníků, který získal na významu od 90. let 20. století, je internet, který nabízí snažší možnost komunikace mezi subjekty v rámci řízení lidských zdrojů. Na internetu lze získávat informace o volných pracovních místech na speciálních serverech, zaměřených výhradně na personální oblast. Tyto servery poskytují data nejen personálních agentur, ale také samotných organizací hledajících nové zaměstnance. Pokrokem pro proces získávání a výběru zaměstnanců se staly rovněž vlastní internetové stránky organizací, na kterých může každý uchazeč o zaměstnání načerpat řadu informací o charakteru společnosti. Velmi vhodnou pomůckou, která usnadňuje písemný styk mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání představuje emailová pošta. Ta umožňuje zaslání dokumentů (životopisu, průvodního dopisu atd.), které jsou od uchazečů v rámci výběrového řízení běžně požadovány. Pomocí e-mailu je možné dále rychle a poměrně spolehlivě informovat uchazeče o výsledcích výběrového řízení.

Dvořáková zmiňuje v publikaci Řízení lidských zdrojů rovněž jako jednu z metod získávání pracovníků veletrhy pracovních příležitostí.<sup>1</sup> Tyto veletrhy bývají obvykle organizovány zájmovými skupinami, vzdělávacími institucemi nebo charitativními společnostmi a orientují se ve většině případů na vysokoškolské studenty a absolventy. Účast na veletrzích tohoto typu zajišťuje organizacím upevnění prestiže a dobrého jména mezi odbornou a laickou veřejností.

## **1.5 Dokumenty požadované od uchazečů**

Na základě dokumentů, které personální oddělení získá od uchazečů může zaměstnavatel srovnávat jednotlivé uchazeče podle několika kritérií. Na zmíněné

---

<sup>1</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, str. 264

dokumenty je kladen velký důraz, neboť dokládají splnění vybraných požadavků, které jsou na pracovníky kladeny. Pokud společnost vyžaduje dosažení konkrétního vzdělání, obvykle žádá doložení notářsky ověřených kopií osvědčení o absolvovaném vzdělání a kurzech. Životopis patří k tradičně vyžadovaným dokumentům, liší se pouze forma, ve které má být životopis zpracován (strukturovaný, částečně strukturovaný, nestrukturovaný).[9] V současné době je preferován životopis strukturovaný, jelikož je velmi přehledný a usnadní personalistům práci s podrobným čtením životopisu. Některé společnosti žádají od uchazečů výpis z rejstříku trestů již ve fázi získávání pracovníků, jiným vyhovuje předložení tohoto dokladu až v rámci přijímání zaměstnance (např. den před podepsáním pracovní smlouvy). Mnoho personalistů přikládá velký význam průvodnímu dopisu, který může poskytnout o uchazeči určitý typ informací, které nejsou otevřeně sděleny, jsou však čitelné ze způsobu formulace dopisu. Jedná se především o úpravu, formulace vět, používanou terminologii, stupeň zdvořilosti apod. U jistých typů povolání je nezbytné osvědčení o dobrém zdravotním stavu, které vydává ošetřující lékař. Významnou variantou získání informací o uchazeči je taktéž dotazník.

## **1.6 Základní charakteristiky procesu výběru pracovníků**

Výběr pracovníků je činnost, která bezprostředně navazuje na proces získávání zaměstnanců. Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační struktury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.[9]

Pro proces výběru zaměstnanců je nezbytné ujasnit si, jaký soubor požadavků na uchazeče bude pro společnost rozhodující. Tyto požadavky se týkají jednak odborných schopností a pracovních zkušeností, jednak osobnostních charakteristik uchazeče. Klíčovým problémem výběru uchazečů je schopnost získat objektivní a detailní informace o uchazeči.

## **1.7 Fáze výběru pracovníků**

J. Stýblo ve své publikaci Jak vybírat spolupracovníky vymezuje tři základní fáze výběrového procesu, z nichž každou dále rozděluje na několik po sobě jdoucích kroků:[12]

### **1. Příprava k přijetí:**

- analýza nabídky uchazeče;
- analýza dotazníku a životopisu uchazeče;
- kontrola vyžádaných dokumentů (vzdělání, praxe, atesty, atd.);
- popis daného pracovního místa.

### **2. Přijímací řízení:**

- příprava přijímacího řízení a stanovení jeho pracovních postupů;
- vyžádání odborných posudků specialistů (lékař, psycholog apod.);
- výsledky testových zkoušek (psychologických, odborných a případně dalších);
- zpracování přípravných dokumentů.

### **3. Přijímací pohovor:**

- organizace a zajištění předpokladů pro úspěšný průběh pohovoru (příprava a vybavení manažerů podklady);
- provedení potřebného počtu kol přijímacích pohovorů;
- shrnutí výsledků pohovorů a předchozích posouzení vhodnosti uchazeče;
- rozhodnutí o přijetí či odmítnutí a sdělení výsledku uchazeči.



## **1.8 Metody výběru pracovníků**

Existuje několik metod, které napomáhají rozpoznat, který uchazeč je pro obsazované pracovní místo nejvhodnější. Firmy aplikují jejich kombinace, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o kandidátových přednostech a slabinách.<sup>1</sup>

- a) Dotazník – ten zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích.
- b) Zkoumání životopisu – tato metoda se zpravidla používá v kombinaci s metodou jinou.

### **Hodnocení materiálů uchazeče o pracovní místo**

Proces hodnocení materiálů se zaměřuje na analýzu těch dokumentů, které byly v rámci fáze získávání od uchazeče požadovány. Zpravidla má personální oddělení při každém výběrovém řízení k dispozici životopis s průvodním dopisem. Oba materiály mají vysokou vypovídací hodnotu nejen po obsahové stránce, ale rovněž z hlediska stylu a formy. Dalšími dokumenty, které uchazeč předkládá k analýze, zpravidla bývá osobní dotazník, reference z předchozího zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů atd. Předložené dokumenty je nutné hodnotit na základě několika úhlů pohledu. Vyplatí se postupovat při této činnosti systematicky a je nutno dbát na vyhodnocení náležitostí dokumentů.

- c) Testy pracovní způsobilosti – mezi tyto testy lze zařadit testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd. Některé z těchto testů patří do skupiny nazývané assessment testy, jejichž prostřednictvím lze zajistit efektivní management lidského kapitálu. Výše uvedené testy budou čtenářům přiblíženy dále v této práci.

---

<sup>1</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, str. 264

Mezi okrajové formy testů patří i grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy četnosti (integrity) či drogové testy.

- d) Assessment Centre – jehož součástí bývají, ale nemusí být assessment testy. O AC se zmíním níže.
- e) Výběrový pohovor
- f) Lékařské vyšetření
- g) Přijetí pracovníka na zkušební dobu

## **1.9 Volba metod výběru pracovníků**

Lze si zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. To, o čem Cook (1993) mluví jako o klasickém triu, tvoří dotazníky, pohovory a reference. Ty lze doplnit nebo nahradit Assessment Centry a psychologickými testy. Zde je na místě používat termínu „testy pracovní způsobilosti“, protože assessment testy nejsou jen psychologickými testy. Opět a opět se ukazuje, že pohovory jsou neúčinnou metodou předvídání úspěšnosti v práci na pracovním místě. Výzkumy validity<sup>1</sup>, jako například ty, které uvádí M. Smith a F. Schmidt – viz tabulka 1 a 2 – přinášejí pochybné údaje pro konvenční (nestrukturované) pohovory a ukazují, že assessment centre, některé testy pracovní způsobilosti, biodata a strukturované pohovory představují přesnější metody výběru. Z dobrých, ale i z nikoliv tak dobrých důvodů je přesto organizace i nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru, pokud nejsou vhodná nebo použitelná Assessment Centra. Ale existuje silný důvod pro strukturování pohovorů a silný důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe.

Pro zajímavost uvádím výsledky dvou výzkumů prezentujících srovnání validit různých metod výběru pracovníků. M. Smith zkoumal validity metod výběru

---

<sup>1</sup> Validita (platnost, vhodnost, přiměřenost) určuje přiměřenost metody pro vyvozování platných závěrů. Pro zvýšení validity je nutné provést důkladnou analýzu pracovní pozice a faktorů, které jsou pro danou pozici nejdůležitější. O validitě více na str. 37

pracovníků ve Velké Británii, F. Schmidt prováděl výzkum v USA. Validita je zde vyjádřena koeficientem korelace „r“<sup>1</sup> mezi tím, co o pracovním výkonu jedince předpověděla daná metoda výběru pracovníků, a tím, co se pak objevilo při hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Číslice 1 by představovala ideální předpověď.

**Tabulka č. 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (VB)**

Metoda výběru	Validita (koeficient korelace „r“)
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Biografické údaje	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Srukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2000, str. 252

**Tabulka č. 2: Validita metod výběru/kritérií výběru podle F. Schmidta (USA)**

Metoda/kritérium výběru	Validita (koeficient korelace „r“)
Věk	-0,01
Grafologie	0,02
Zájmy	0,10
Délka vzdělání (v letech)	0,10

<sup>1</sup> Koef. Korelace – r ukazuje, jak těsná je závislost mezi dvěma jevy – čím je vyšší, tím „těsnější“ je vztah mezi těmito jevy. Hodnota „r“ se pohybuje v intervalu {-1;1}. Zjednodušeně řečeno: při r = -1 se jedná o nepřímou úměrnost, při r = 0 neexistuje žádná závislost, při r = +1 jde o přímou úměrnost.

Pokračování Tabulky č. 2 ze str. 29	
Metoda/kritérium výběru	Validita (koeficient korelace „r“)
Délka praxe (v letech)	0,18
Zkoumání referencí	0,26
Test svědomitosti	0,31
Biografické údaje	0,35
Assessment Centre	0,36
Nestrukturovaný pohovor	0,38
Test poctivosti	0,41
Hodnocení spolupracovníky	0,49
Strukturovaný rozhovor	0,51
Test inteligence	0,51
Vzorek práce	0,54

Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2000, str. 252

## **1.10 Zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků**

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístup charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče nejen tomu, aby uchazeč splnil požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.

Potřeba náročnějšího přístupu k získávání a výběru pracovníků podle této linie je charakteristická pro vývojovou fázi personální práce, označovanou jako řízení lidských zdrojů. Prvním požadavkem je věnovat velkou péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tuto

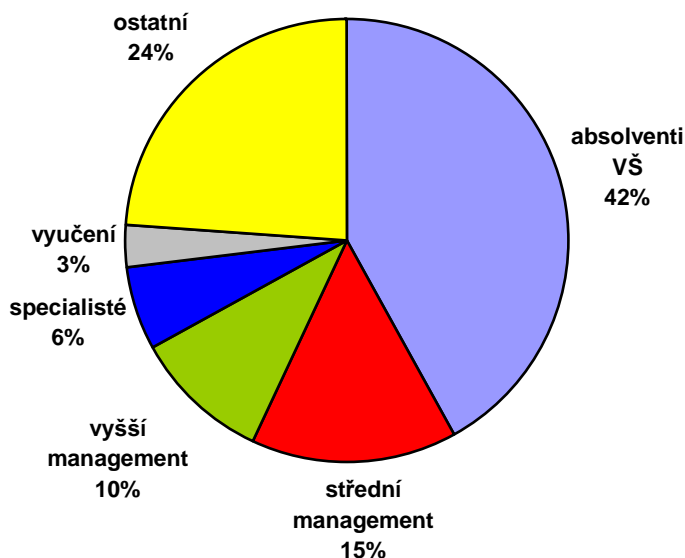
specifikaci splňují. Jak je již uvedeno výše, schopnost předvídat u nestrukturovaných pohovorů je velmi omezená. Přinejmenším by se měla používat metoda strukturovaných pohovorů. Kdykoliv je to možné, měly by být použity k rozšíření informací získaných pohovorem assessment testy a testy pracovní způsobilosti. Také dobře navržená a dobře používaná assessment centra nejlépe předpovídají úspěšnost uchazeče na pracovním místě. AC jsou ale prakticky použitelná pouze u omezeného množství nejsložitějších nebo nejnáročnějších pracovních míst nebo pro výběr lidí s vysokoškolským vzděláním či pro výběr uchazečů o vzdělávací programy.

## 2. Assessment Centre

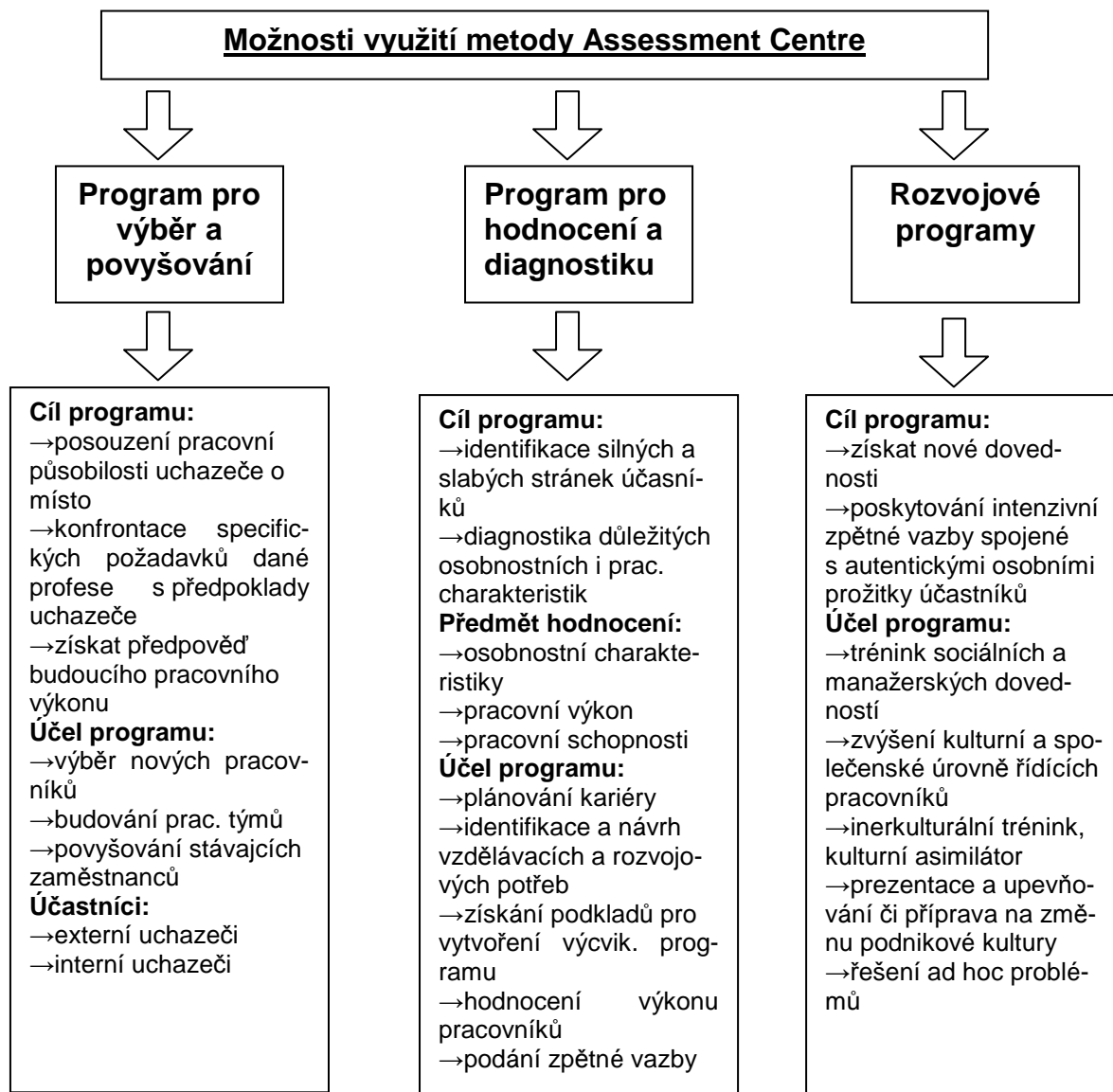
Metoda Assessment Centre je využívána především při recruitmentu, hodnocení, rozvoji a vzdělávání pracovníků. Tento moderní nástroj však není v České republice využíván v takovém rozsahu a tak dlouho, jako je tomu v zahraničí, i když trend nasvědčuje tomu, že si stále více českých organizací začíná uvědomovat výhody této metody a zařazuje ji do svého komplexního systému řízení lidských zdrojů.

Hned na začátku je nutné vysvětlit termín Assessment Centre (v americké angličtině „Center“). Tento anglický výraz bývá překládán jako hodnotící středisko, diagnosticko-výcvikový program nebo centra posuzování schopností, ale ani jeden z těchto termínů se v personalistické praxi neujal a většinou se používá anglický originál. Často se používá zkratka „AC“, která se bude vyskytovat i v této práci.

**Obr. č. 1: Použití AC v podnikové praxi**



Zdroj: HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002, str. 37  
Převzato z: SIEWERT, HORST H. *Spitzekandidaten im Assessment Center*. Landesberg am Lech, mvg-verlag 2000, str. 31



## **2.1 Definice AC**

V odborné literatuře se vyskytuje velké množství nejrozličnějších definic AC, zde jsou uvedeny 4 příklady (2 definice českých autorů a 2 definice zahraničních autorů).

Assessment Centre je formální postup používaný při výběru, vzdělávání či hodnocení pracovníků k vyhodnocování či výcviku manažerských schopností konkrétního jedince tím, že obvykle musí diagnostikovat a řešit simulované

problémy, obdobné těm, kterým by byl vystaven v každodenním životě manažera. Pro účely výběru pracovníků bývá AC obohacen i o testy, rozhovory, řešení případových studií, skupinové metody apod.<sup>1</sup>

AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituační rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpůsobení.<sup>2</sup>

AC tvoří řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:<sup>3</sup>

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se, že pracovní výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účel zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Přístup AC v podstatě znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady, množstvím hodnotitelů, kteří používají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, str. 11

<sup>2</sup> HRONÍK, Fr. *Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002, str. 46

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, str. 370-371



získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základní předpoklad podtrhující platnost AC je, že vykazované chování se přenesse na pracovní místo.<sup>1</sup>

## **2.2 Osoby podílející se na Assessment Centre**

Při průběhu projektu AC se zpravidla účastní tři skupiny osob. Jsou to účastníci, pozorovatelé a moderátoři. Konkrétní složení těchto skupin může být ovlivněno např. způsobem realizace AC, to znamená, zda je jeho provedení externí nebo interní, účelem, pro který je AC uskutečněno, a cílem, kterého se má realizací AC dosáhnout.

### **Moderátor**

Obě skupiny, účastníky a pozorovatele „supervizuje“ moderátor. Cílem moderátora je získat si přijetí AC účastníky. Dále by měl účastníky seznámit s úkoly pozorovatelů a objasnit jim také cíl zpětné vazby. Moderátor zastává 2 hlavní úlohy: navrhuje a stanovuje průběh AC. Moderátor provádí ve spolupráci s vedoucími pracovníky společnosti analýzu požadavků pracovního místa a následně zpracovává profil požadavků, vyvíjí a konstruuje úkoly, ve kterých se zobrazuje sestavený profil požadavků, vybírá pozorovatele, vytváří časový plán, plánuje místo konání AC a připravuje konečný seznam účastníků. Zjednodušeně řečeno, moderátor řídí celý průběh AC.

### **Pozorovatel**

Pozorovateli bývají interní a externí osoby. Jimi mohou být interní vedoucí pracovníci, kteří v organizaci zaujímají o jednu či dvě úrovně vyšší pracovní místo, než je předpokládané pracovní místo cílové, dále pak personalisté a psycholog. Řada podniků také využívá externistů z poradenských firem a vzdělávacích institucí. Pozorovatelů nikdy nebývá více než pozvaných uchazečů. Rozmanitost pozorovatelů zaručuje i různé úhly pohledu na společně sledovaná a předem

---

<sup>1</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, str. 118

stanovená kritéria. Posláním pozorovatelů je zjednodušeně řečeno pozorovat a hodnotit účastníky. Úkolem pozorovatelů je tedy posoudit vhodnost účastníků vzhledem k daným požadavkům cílového pracovního místa.

### **Účastník**

Účastníky rozumíme např. ty, kteří mají být vybráni, jejichž potenciál má být analyzován či kteří mají být povýšeni. Ať se jedná o interní či externí provedení AC, jde vždy především o postižení silných a slabých stránek účastníků.

## **2.3 Výběr pracovníků s využitím metody AC**

Tato diplomová práce se zabývá výběrem zaměstnanců, proto se následující kapitola zaměří jen na jednu z možností využití metody AC, a tou je výběr pracovníků.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru, organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.[9]

Assessment Centre může být použito jak k výběru externích uchazečů, tak v rámci povyšování v manažerské linii. Cílem AC je zhodnotit, jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi. Základním požadavkem na AC je tedy předpovědět budoucí úspěch v dané pozici. Pro splnění požadavku je zapotřebí zabezpečit určitou standardizaci metod,

výsledky musí mít dostatečnou validitu a reliabilitu. S těmito termíny se později setkáme i u assessment testů.

### **2.3.1 Validita**

Validita (platnost, vhodnost, přiměřenost) určuje přiměřenost metody pro vyvozování platných závěrů.<sup>1</sup> Metaforicky řečeno, validita je střelba na správný terč a zásah do černého (Hroník, 1999).

Validita se zvyšuje podrobnou analýzou pracovní činnosti a jasnou definicí těch kritérií, které jsou pro danou pozici nejpodstatnější, a naopak. Tzn. stanoví-li se na základě analýzy pracovní činnosti obchodního zástupce za nejdůležitější takové charakteristiky, jako odborné obchodní znalosti, praxe v obchodní činnosti, komunikativní schopnosti a obratné a jisté vystupování, a především tyto charakteristiky se budou při výběru kandidátů sledovat a hodnotit, platnost metody výběru bude podstatně vyšší, než kdyby se u kandidáta sledovala např. znalost psaní na stroji (která může být naopak důležitým validním prediktorem např. pro sekretářku) či manuální zručnost.

Pro to, aby mohla být metoda AC realizována s úspěchem, je tedy nutné dosažení určité přiměřené validity. V případě AC můžeme rozlišit validitu konstrukční a obsahovou. V případě AC sloužícího pro výběr nebo povyšování je nejdůležitější validita prediktivní.

#### **Konstrukční validita**

Konstrukční validita zkoumá schopnost metody AC (nebo použitého kritéria výběru pracovníků) měřit u uchazečů ty charakteristiky, které byly stanoveny jako významné pro budoucí úspěšný výkon práce na daném pracovním místě.[9] Je to tedy souhrn jednotlivých procesů, které se zabývají zjišťováním, které vlastnosti,

---

<sup>1</sup> MONTAG, P. *Assessment Centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002, str.15

schopnosti či dovednosti, tj. konstrukty, skutečně charakterizují úspěšného kandidáta, a zda použité aktivity a modelové situace mohou skutečně tyto konstrukty odhalit.

Konstrukční validitu nelze, na rozdíl od např. konvergentní a diskriminačních validit, vyjádřit v matematických nebo statistických veličinách. Její odhad se zakládá na postupném shromažďování informací a důkazů, že navržené konstrukty skutečně charakterizují úspěšného kandidáta.

**Konvergentní validita** vypovídá o tom, jaký je soulad v měření určité charakteristiky (dimenze) ve dvou či více situacích.

**Diskriminační validita** určuje to, jak dobře jsou definovány jednotlivé zjišťované dimenze (charakteristiky) a jak dobře jsou navrženy jednotlivé modelové situace v AC z pohledu toho, jak dobře jsou schopny odlišit jednotlivé dimenze navzájem od sebe.<sup>1</sup>

**Obsahová validita** udává, do jaké míry obsah metody AC reprezentuje důležité aspekty či budoucí pracovní činnosti. K tomu je potřeba:

- vymezit rozsah povinností a úkolů dané pozice a určit pořadí dle významu
- určit, které cvičení a techniky použité v AC budou reprezentovat důležité pracovní činnosti
- určit, v jakém rozsahu pokrývá metoda AC všechny důležité pracovní povinnosti a úkoly.

Úroveň obsahové validity obvykle vyplývá z názorů zúčastněných odborníků, kteří mají o pracovních povinnostech dostatek informací. Prokázat uspokojivou obsahovou validitu však není jednoduchý proces. Nejlepší průkazností je úspěšnost celého AC, především pak to, zda získané výsledky jsou užitečné a prakticky využitelné.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MONTAG, P. *Assessment Centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002, str.15

<sup>2</sup> MONTAG, P. *Assessment Centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002, str.27

Prediktivní validita uvádí, nakolik dobrý výkon podaný během AC souvisí s dobrými výsledky při vykonávání reálné pracovní činnosti, tzn. jaká je úspěšnost předpovědi, že bude pracovník na obsazované pracovní pozici úspěšný. Jak už vyplývá z jejího názvu, tato validita se předvídá. Hodnotit úroveň prediktivní validity lze však až zpětně, tzn. s dostatečným časovým odstupem.

### **2.3.2 Reliabilita**

Reliabilita představuje spolehlivost a přesnost měření, která se vztahuje jednak k nástroji měření (spolehlivost metod), jednak k výsledku měření (spolehlivost assessorů).<sup>1</sup> Jinými slovy jde tedy o to, aby metoda byla spolehlivá, nepodléhala náhodným vlivům a měřila přesně. Spolehlivost se prokazuje opakováním nebo paralelním použitím více testů prověřujících stejnou vlastnost či schopnost.

Výzkumy ukazují, že reliabilita AC se pohybuje kolem 0,70.<sup>2</sup>

Zdroje chyb, které snižují přesnost a spolehlivost výsledků mohou být následující:

- nedokonalost jednotlivých technik používaných v AC, daná např. neobratnou formulací otázek, nejasnými pokyny atd.
- nerovné podmínky testové situace
- aktuální psychický a fyzický stav hodnocené osoby (účastníků)
- osobnost a chování examinátora či hodnotitele
- způsob vyhodnocování a interpretace výsledků AC.

### **2.3.3 Pro jaké pracovní pozice je AC vhodné**

Na základě kritérií, schopností (hodnotová orientace, kreativita, motivace, samostatnost, adaptabilita, otevřená komunikace, prezentační dovednosti, týmová práce, schopnost jednat pod tlakem apod.), jenž se např. pomocí AC mohou

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002, str. 37

<sup>2</sup> HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002, str. 39

hodnotit lze vyvodit závěry, že je AC vhodné především pro pozice středního, vyššího a vrcholového managementu a veškeré pozice, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem (obchodní pozice apod.). Jelikož je většina výše jmenovaných kritérií tzv. „měkkými dovednostmi“, můžeme dojít k závěru, že AC je vhodné především pro pozice, které vyžadují zvýšené nároky právě na tyto dovednosti. AC se nedoporučuje pro pozice, kde jsou zapotřebí hlavně „tvrdé dovednosti“ např. programátor, účetní.

Otázkou zůstává, zda je vhodné použít AC, pokud firma vybírá pracovníky z řad absolventů. Je možné vytvořit AC, které zkoumá spíše obecný potenciál daného člověka než charakteristiky vhodné pro konkrétní pracovní pozici. Pracovní zařazení pro vybrané absolventy se navrhne až dle výsledků AC.

## **2.4 Výhody a nevýhody Assessment Centre**

Assessment Centre obsahuje větší počet metod a jejich rozmanitost je jedním ze základních principů metody. Právě mnohostrannost a komplexnost, které jsou zdrojem validity AC, bývají považovány za výhodu oproti jiným výběrovým, hodnotícím a vzdělávacím metodám. Další výhodou je flexibilita metody, kterou umožňuje také různorodost metod. AC se snáze přizpůsobí různým zadáním a kritériím než jiné metody. Důležitou předností AC je vyšší efektivnost výběru, hodnocení a vzdělávání pracovníků, jelikož jde o komplexní posouzení pracovníka. Z hlediska objednavatele je nespornou výhodou možnost „ušítí programu AC na míru“ danému pracovnímu místu a organizace, možnost správného „zacílení“ programu.

I když výhody AC nesporně převažují, musíme vzít v úvahu i řadu nevýhod, které jsou s AC spojovány. První nevýhodou je časová a finanční náročnost Assessment Centre (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na zpracování a vybavení programu, ztráty času pracovníků organizace fungujících jako hodnotitelé, náklady na vícedenní pobyt uchazečů apod.), která jistě brání

širšímu používání a vysvětluje skutečnost, že AC používají zpravidla pouze velké společnosti (většinou se zahraničním kapitálem).

I když jedním z principů AC je co možná nejvyšší reálnost metod, přeci jen jde o uměle vytvořené podmínky. V reálných situacích na člověka působí daleko více podnětů, které nelze v metodách AC nasimulovat a nelze předem odhadnout, jak se člověk skutečně zachová. Další nevýhodou AC je fakt, že ne všem lidem může tato technika vyhovovat. Větší šanci uspět mají především extroverti a lidé, kteří tuší co se od nich čeká.

Následující kapitola diplomové práce je zaměřena na výběrové (assessment) testy, které často bývají součástí Assessment Centra, a kterým se dále věnuje i praktická část této práce.

### **3. Výběrové (assessment) testy**

Výběrové testy, neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem získání validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, osobnostních charakteristikách, schopnostech, vlohách, získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat u pohovoru.

#### **3.1 Psychologické testy**

Psychologický test je podle definice Smithe a Robertsona (1986):<sup>1</sup>

Pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace.

Psychologické testy jsou nástroje měření, a proto se jim často říká psychometrické testy. Psychometrický znamená doslova „měřící duši“. Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

#### **3.2 Charakteristiky dobrého testu**

Dobrý test je ten, který poskytuje validní údaje umožňující spolehlivé předpovědi chování a tedy napomáhá k objektivnímu a odůvodněnému rozhodování při výběru lidí pro pracovní místa. Musí být založen na důkladném výzkumu přinášejícím standardizovaná kritéria, která byla odvozena ze stejného měření

---

<sup>1</sup> převzato z: ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, str.397



řady reprezentativních lidí, provedeného za účelem získávání určitého souboru „norem“. Test by měl být schopen objektivního posouzení jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.

Charakteristiky dobrého testu jsou:[1]

- Je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci.
- Byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, pro kterou je zamýšlen, a to tak, aby jakékoliv individuálním skóre mohlo být interpretováno ve vztahu ke skóre ostatních osob.
- Je spolehlivý, v tom smyslu, že za všech okolností měří totéž.
- Je validní, v tom smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován.

U testů existuje 5 typů již dříve zmíněné validity:

- 1) Prediktivní validita – míra, v jaké test správně předpovídá budoucí chování.
- 2) Konkurenční validita – míra, v jaké testové skóre rozlišuje jedince ve vztahu k nějakému kritériu nebo normě výkonu existujících mimo test.
- 3) Obsahová validita – míra, v jaké test jasně odpovídá charakteristikám pracovního místa nebo role, pro které je používán jako nástroj měření.
- 4) Vnímaná validita – míra, v jaké se pociťuje, že test „vypadá“ správně, tj. měří, co měřit má.
- 5) Konstrukční (pojmová) validita – míra, v jaké test měří konkrétní pojem nebo charakteristiku, týká se pohledu na test, jako takový.

### **Měření validity u výběrových testů.**

K posouzení validity se používá postup založený na kritériích. Těmito kritérii, podle nichž lze validitu testu, měřit jsou kritéria použitá při výběru pracovníků. Jediné kritérium nepostačuje, mělo by jich být použito více a mělo by se pamatovat i na to, že kritéria jsou dynamická – během času se mění.

Jak je již výše zmíněno, validitu lze vyjádřit korelačním koeficientem, kdy hodnota 1,0 znamená perfektní korelaci mezi výsledky testu a následným chováním, zatímco hodnota 0,0 znamená, že mezi testem a výkonem neexistuje žádný vztah.

### **3.3 Druhy testů**

Hlavními typy testů používanými při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných).

Lze rozlišovat mezi psychometrickými testy a psychometrickými dotazníky. Jak uvádějí Toplis a kol (1991)<sup>1</sup>, **psychologický test**, jako např. test duševních schopností, má správné odpovědi, takže čím vyšší je skóre, tím lepší je výkon. **Psychometrické dotazníky**, jako např. testy osobnosti, posuzují obvyklý (habituální, vrozený) výkon a měří osobnostní charakteristiky, zájmy, hodnoty nebo chování. V případě dotazníků vysoké nebo nízké skóre znamená míru, v jaké má nějaká osoba určitou kvalitu a vhodnost odpovědí závisí na konkrétních kvalitách, vyžadovaných obsazovaným pracovním místem.

#### **1. Testy inteligence**

Tyto testy měří všeobecnou inteligenci. Jedním z průkopníků testování inteligence, označovanou jako „g“ Toplis a kol. (1991) definovali inteligenci jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“. Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence.[1]

#### **2. Testy osobnosti**

Tyto testy se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobsáhlý a nepřesný termín vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno

---

<sup>1</sup> převzato z: ARMSTONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, str. 399

a koordinováno, když jedinec na sebe vzájemně působí s okolím.[1] Převážně jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Tuto „velkou pětku“, jak to nazval Roberts (1997), tvoří:<sup>1</sup>

- **extroverze / introverze** – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorní a aktivní (extroverze); nebo zdrženlivý, chladný, odměřený, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevтіravý, mírný (introverze);
- **emoční stabilita** – houževnatý, nezávislý, sebejistý, uvolněný; nebo plný obav, závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;
- **příjemnost** – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;
- **svědomitost** – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunista;
- **otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem** – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přizemní.

Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovanými. Jsou obvykle založeny na tzv. „rysech“, přičemž je rys definován jako dosti nezávislá, ale dlouhodobě stabilní charakteristika chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Jednotlivé rysy se analyzují a identifikují se charakteristické rysy a naznačuje se, jak by bylo možné seskupovat příbuzné skupiny rysů do „typů osobnosti“. Jako doplněk testů se někdy používají dotazníky orientované na „zájmy“. Existují také zvláštní dotazníky orientované na pracovní chování, které se snaží prozkoumat takové chování, jako je styl vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží či služby.

Studie založené na moderních dotaznících, vyplňovaným uchazečem odhalily, že průměrná validita testů osobnosti odpovídá koeficientu 0,39 což je dostatečné. [1]

---

<sup>1</sup> převzato z: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, str. 400

Testy osobnosti mohou poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, které jsou odproštěny od chybných reakcí, ke kterým často dochází při individuálních pohovorech, zejména při nestrukturovaných. Je třeba je používat s velkou opatrností. Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musejí odpovídat specifickým potřebám uživatele.

### **3. Testy schopností**

Tyto testy měří charakteristiky související s prací, jako např. numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.

#### **3a) Testy potenciálních schopností**

Testy potenciálních schopností (aptitude tests) mají za úkol předvídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické či mechanické schopnosti a zručnost.

Obvyklý postup spočívá v tom, že se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality tímto místem požadované. Standardní test pak získáme od firmy specializující se na testy. Alternativou je, že si test navrhne sama organizace. Test je pak dán pracovníkům, kteří pracují na konkrétním testovaném místě a výsledky jsou porovnány s určitými kritérii, zpravidla s hodnocení těchto pracovníků provedeným manažery nebo vedoucími týmů. Pokud je korelace mezi testy a kritérii dostatečně velká, mohou se testy dát uchazečům o zaměstnání.

#### **3b) Testy získaných schopností**

Testy získaných schopností (attainment tests) měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je psaní na počítači. Lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem.

### **3.4 Interpretace výsledků testů**

Dvě hlavní metody interpretace výsledků testů spočívají ve využití norem a využití křivky normálního rozdělení.

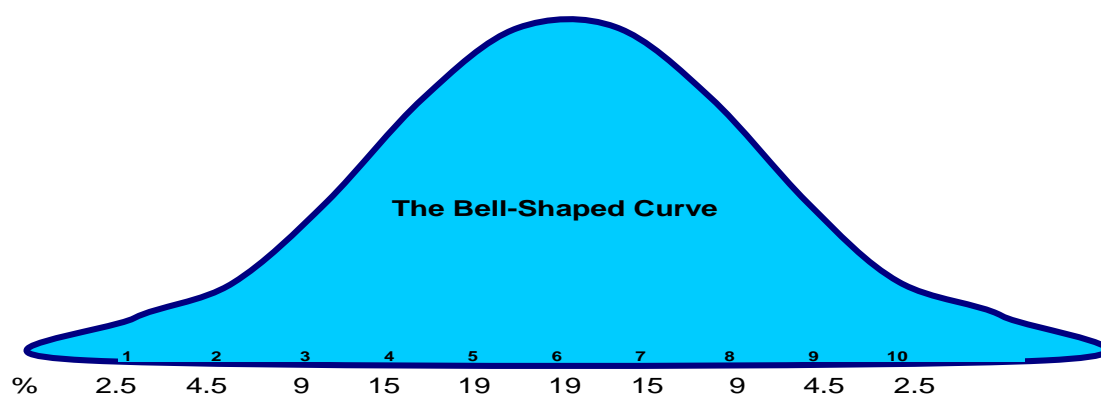
#### **Normy**

Testy lze interpretovat na základě porovnávání výsledků nějakého jedince se skóre dosaženým skupinou na níž byl úkol standardizován – tedy s normou referenční skupiny. Nejobvyklejší stupnice ukazuje podíl osob v referenční skupině, které dosáhly nižšího skóre než zmíněný testovací jedinec.

#### **Křivka normálního rozdělení**

Tato křivka charakterizuje vztah mezi sérií pozorování a měření a frekvencí jejich výskytu. Ukazuje, jak dokumentuje obr. č. 2., že u mnoha věcí, které lze měřit nějakou stupnicí, jen málo lidí vykazuje extrémně vysoké nebo extrémně nízké hodnoty a že největší podíl lidí bude ve středu stupnice. Nejdůležitějším znakem normálního rozdělení je to, že je symetrické – na každé straně od střední hodnoty, osy rozdělení, je stejné množství případů.

***Obrázek č. 2: Křivka normálního rozdělení.***



Zdroj: Interní materiály společnosti Profiles International a. s., 2006

### **3.5 Výběr testů**

Je důležité vybrat takové testy, které splňují ona čtyři výše zmíněná kritéria. Testy typu „udělej si sám“ jsou vždy podezřelé, pokud ovšem nejsou pečlivě prověřeny a pokud nejsou stanoveny realistické normy.

### **3.6 Použití testů při výběru pracovníků**

Jak je již výše zmíněno, testy se používají jako součást recruitmentu pracovníků pro zaměstnání, kdy není možné se při předvídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na informace o dosavadních zkušenostech. Za těchto okolností je hospodárné vytvořit a použít tyto testy a jejich validitu důkladně prověřit na dostatečném množství případů. Jsou také často součástí Assessment Centre.

Testy inteligence jsou zvláště užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor, ale neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit.

Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti.

Testy osobnosti jsou potenciálně nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde je „osobnost“ prodejce důležitá.

Je velmi důležité vyhodnocovat všechny testy pomocí porovnávání výsledků, k nimž jsme došli ve fázi výběru, s výsledky, které vybraní pracovníci později dosahují. V některých situacích lze použít baterie testů, která zahrnuje různé typy testů inteligence, schopností a osobnosti.

## **4. Profiles International a. s.**



Většina společností má dobře promyšlenou strategii v oblasti řízení financí, produktů a služeb či obchodních postupů. Flexibilnější společnosti si však dobře uvědomují, že skutečná konkurenční výhoda stojí na lidech, na lidském kapitálu společnosti, a že právě lidé jsou klíčem k úspěchu.

### **4.1 Představení společnosti Profiles International a. s.**

Cílem společnosti Profiles International a.s. je, prostřednictvím nejnovějších metod a výsledků výzkumů, vytvářet nástroje pro hodnocení pracovníků, které splňují veškeré požadavky současného rychle se měnícího trhu v oblasti assessment testing. Výsledkem jsou spolehlivé a hodnověrné produkty uznávané po celém světě a Profiles Int. jednou z nejrychleji rostoucích společností v oboru „assessment“. Společnost nabízí „assessment test“ jako účinný nástroj, který firmě, resp. vedoucím pracovníkům pomůže lépe porozumět lidem, kteří ve firmě pracují, což je krok, který vede k úspěšnosti celé firmy.

Profiles International a. s. působí více než 10 let ve Spojených státech – a dva roky také v České republice a na Slovensku. Assessment testy Profiles využívá více než 35 000 klientů. Společnost Profiles má také více než 70 mezinárodních kanceláří po celém světě. Z těchto bohatých zkušeností mají prospěch i zákazníci společnosti Profiles v ČR. Assessment testy Profiles jsou lokalizovány na českou populaci v souladu s nadstandardními mezinárodními normami American Association for Testing and Development.<sup>1</sup>

Chce-li být vedení firmy schopno přijímat „ty pravé“ zaměstnance, musí přesně vědět, co je potřeba k úspěšnému zastávání každé z pracovních pozic v dané společnosti. Stejně tak je potřeba objektivně zhodnotit míry, do jakých se profil

---

<sup>1</sup>Zdroj: Technický manuál k assessment testu The Profile XT, Profiles International, Inc., 2006

potenciálních nových nebo stávajících zaměstnanců shoduje s profilem těchto pracovních pozic. K úspěšnému motivování a udržení klíčových lidí je nutno znát silné i slabé stránky, možnosti motivace a potenciál současných nebo budoucích zaměstnanců. Společnost PI poskytuje nástroje a služby, které každé firmě pomohou objevit a efektivně využívat tyto informace tak, aby management firmy mohl činit efektivnější rozhodnutí při najímání, vedení, motivování nebo udržení si jejich lidských zdrojů.

## **4.2 Nástroje hodnocení Profiles International a. s.**

Při rozhodování o přijetí nových lidí se management společností často spoléhá na tradiční zdroje informací – životopisy, reference a pohovory. V praxi se tyto zdroje ukazují jako nedostačující pro konzistentní výběr dobrých zaměstnanců. Proto je používání assessment testů důležité pro vedoucí zaměstnance, kteří:

- chtějí umístit správné lidi na správné pozice,
- trénovat své zaměstnance pro ně vhodným způsobem,
- pomáhat manažerům být efektivnější,
- chtějí umístit zaměstnance na takové pozice, na kterých budou úspěšní.

Využití assessment testů přináší významnou změnu, především zvýšení produktivity a zároveň snížení množství problémů s lidmi, fluktuace zaměstnanců, míry stresu či počtu konfliktů.

V této části diplomové práce budou představeny jednotlivé nástroje (assessmenty) společnosti Profiles Int. Součástí 6. kapitoly diplomové práce je případová studie, která využívá dva vybrané testy (The ProfileXT a Profiles Sales Manager), proto jim je zde věnován větší prostor pro jejich podrobnější popis.



## **The ProfileXT – profil celkové osobnosti**

The ProfileXT je všestranný assessment, který měří vlastnosti tvořící tzv. „**Profil celkové osobnosti**“:

- Kognitivní vlastnosti – **styl myšlení a uvažování** (index učení, slovní obratnost, slovně-logické uvažování, početní dovednosti, matematická logika)
- **Profesní orientace** (podnikání, finance/administrativa, služba lidem, technika, mechanika, kreativita)
- **Rysy chování** (energičnost, asertivita, společenskost, ovladatelnost, postoj, rozhodnost, ochota, nezávislost, objektivní úsudek)

Vyplňování testu je snadné, data se zadávají přes internet a není nutný žádný dohled nad dotazovaným. The ProfileXT se používá pro umístění zaměstnanců, povýšení, sebezdokonalování, koučink, plánování postupu a rozvoj charakteristiky pracovní pozice. Podle názorů klientů společnosti Profiles Int. je The ProfileXT třikrát efektivnější než jakýkoli jiný assessment, který kdy vyzkoušeli. Je to variabilní nástroj, na jehož základě klient může zpracovávat modely pracovní pozice, které jsou vytvořeny na míru podle firmy, oddělení, manažera, pozice, geografické polohy nebo jakékoliv kombinace těchto faktorů.

### **Job - Match (pracovní vhodnost)**

Modely pracovní pozice jsou důležité, protože umožňují porovnat individuální vlastnosti jednotlivců s vlastnostmi, které jsou nezbytné pro úspěch na dané pozici. Modely informují o tom, v kterých aspektech se kandidáti odlišují od stávajících nejlepších pracovníků. Studie publikovaná v Harvard Business Review ukázala, že pracovní vhodnost, Job-Match, předvídá mnohem přesněji úspěch na pracovní pozici než běžně přijímané faktory, jako je vzdělání, zkušenost nebo školení. Pokud se budou lidé přesně hodit na svou pracovní pozici, firma dosáhne vyšší produktivity a spokojenosti v práci a zároveň se jí podaří snížit stres, napětí, konflikty, nedorozumění a nákladnou fluktuaci.

The ProfileXT může vytvořit sedm typů výstupních zpráv:

- Individuální výstupní zpráva
- Zpráva o umístění - výběr správných lidí prostřednictvím vhodnosti pro danou pozici – Job-Match
- Zpráva o vhodnosti kandidáta pro různé pracovní pozice
- Zpráva o koučinku - nástroj pro další vzdělávání a rozvoj
- Souhrnná zpráva o pracovním profilu - používá se spolu s popisem pracovní pozice k přesnějšímu definování požadavků pracovní pozice
- Souhrnný graf pracovního profilu - pro vizuální analýzu vhodnosti pro pracovní pozici
- Individuální graf - rychlý grafický přehled

The ProfileXT lze pohodlně zpracovat přes internet, takže vedení firmy může hodnotit zaměstnance a uchazeče o práci všude, kde je přístup k internetu. Na požádání jsou možné i jiné způsoby vyplnění. Počítač na příkaz klienta vygeneruje kteroukoliv z výstupních zpráv The ProfileXT a o výsledky se dotýčný může podělit s pracovníky jeho společnosti zodpovědnými za proces rozhodování, ať už jsou kdekoli na světě. Výsledky jsou díky počítačové technologii k dispozici okamžitě a zvolené výstupní zprávy, jsou k dispozici během několika minut.

Tento test splňuje všechny požadavky stanovené EEOC, ADA, DOL a zákonem o občanských právech. Byl navržen a vyvinut tak, aby měřil pouze vhodnost pro danou pracovní pozici a je prověřen v souladu se standardy Americké psychologické asociace. The ProfilesXT nehodnotí věk, pohlaví nebo rasu, ale pouze ty faktory, které jsou důležité pro výběr nejlepších lidí na konkrétní pracovní pozice.

PXT umožňuje vytvářet na míru zpracované modely pracovní pozice, doporučuje příslušné otázky k ústnímu pohovoru, určuje procentní shodnost při porovnávání kandidátů se stávajícími nejlepšími pracovníky, poskytuje detailní pozitivní analýzu hodnocených a může nabídnout tisíce „vyzkoušených“ modelů pracovní pozice pro použití při vývoji vlastních modelů, které daný klient potřebuje. The ProfileXT

je assessment pro důkladnou analýzu pracovníků, pracovních pozic a pracovní vhodnosti (Job-Match). Je to hodnotný nástroj, který managementu pomůže rozvíjet společnost a dosáhnout stanovených cílů.

### **Profiles Sales Indicator**

Je to nástroj pro výběr schopných prodejců, kteří mají pět klíčových kvalit úspěšnosti v prodeji:

- soutěživost
- sebedůvěru
- vytrvalost
- energii
- a obchodní úsilí.

Dále předvídá výkon na dané pracovní pozici v sedmi kritických momentech prodejního chování:

- získávání zákazníků
- uzavírání prodeje
- zvládání námitek
- self-starting
- týmová práce
- budování a udržování kontaktů
- preference odměňování.

Profiles Sales Indicator může být přizpůsoben na míru podle společnosti, prodejní pozice, oddělení, manažera, geografické polohy nebo jakékoliv kombinace těchto faktorů. Na základě objektivních empirických údajů je schopen vytvořit model, který poskytne informace o tom, do jaké míry se uchazeč o práci bude shodovat s úspěšnými prodejci. Profiles Sales Indicator je rychlý a efektivní.

Vyplnění testu je časově nenáročné a podává přehledné výstupní zprávy, které jsou přímé a k věci. Výstupy mohou být použity pro efektivní výběr, vedení a školení prodejců nebo pro rozvoj efektivnějšího prodejního týmu.

## **Profiles Performance Indicator**

Profiles Performance Indicator, indikátor pracovní výkonnosti, je zaměřen na hodnocení rozdílů mezi zaměstnanci a využívání těchto rozdílů ke zvýšení produktivity zaměstnanců. Měří tendence chování v pěti klíčových pracovních oblastech:

- Produktivita
- Kvalita práce
- Iniciativa
- Týmová práce
- Řešení problémů

Profiles Performance Indicator pomáhá zlepšit pracovní výkon, dále také poskytuje doporučení na zlepšení výkonu zaměstnanců, jak reagovat na stres, frustraci a konflikty, jak stimulovat motivaci zaměstnanců a zda je zaměstnanec interně motivován či potřebuje vnější motivaci.

Na testování pomocí Profiles Performance Indicator je potřeba velmi krátký čas. Výstupem jsou individuální a manažerské zprávy a přehledný graf. Individuální zpráva slouží jako nástroj pro osobní rozvoj zaměstnance, zpráva pro manažera poskytuje informace pro lepší vedení, koučink a motivaci zaměstnance.

**Manažerská zpráva Profiles Performance Indicatoru** představuje nesmírnou výhodu pro rozvoj oblastí, ve kterých byl výkon zaměstnanců dosud limitován. Zpráva poskytuje specifická individualizovaná doporučení na zlepšení výkonu zaměstnanců, jak reagovat na stres, frustraci a konflikty, jak stimulovat motivaci zaměstnanců a zda je zaměstnanec interně motivován či potřebuje vnější motivaci. Díky personalizované komunikaci se zaměstnanci lze dosáhnout výrazného zlepšení pracovní morálky. Zlepšení komunikace a pracovní motivace vede k významnému zvýšení produktivity.

**Profiles Performance Indicator** kromě toho poskytuje také Individuální zprávu, která obsahuje cenné informace pro zaměstnance. Podává doporučení pro

profesní růst a je vodítkem k lepší komunikaci a spolupráci s kolegy na pracovišti. Pomáhá jim lépe pochopit jejich pracovní postoje, emoce a chování.

## **Profiles Team Analysis**

Profiles Team Analysis představuje účinný nástroj pro všechny, kteří chtějí zefektivnit práci týmu, maximálně zapojit každého člena, identifikovat cestu k dosahování cílů daného týmu či přibrat vhodného člena do týmu. Měří rovnováhu týmu a jeho silné a slabé stránky.

Profiles Team Analysis také popisuje charakteristiky každého člena týmu v těchto dvanácti faktorech týmového úspěchu:

1. Autorita
2. Vyrovnanost
3. Společenská
4. Analytické schopnosti
5. Trpělivost
6. Orientace na výsledky
7. Preciznost
8. Emotivnost
9. Ctižádostivost
10. Týmový hráč
11. Pozitivní očekávání
12. Orientace na kvalitu

Profiles Team Analysis generuje výstupní zprávu, která slouží vedoucímu týmu jako významná pomoc na cestě ke splnění týmových cílů. Navrhne, jak co nejlépe využít silných stránek každého člena týmu a doporučí postup vedoucí ke zlepšení vykonávané práce a zvýšení efektivity.

Každý člen týmu vyplní test během 15 minut, může použít tištěný dotazník, počítač nebo internet. Výsledky jsou k dispozici během několika minut.

## **CheckPoint – 360° zpětná vazba**

Profiles **CheckPoint 360° Competency Feedback System** je výkonný nástroj leadershipu pro zpětnou vazbu a osobní rozvoj. Představuje příležitost získat hodnocení svého pracovního výkonu od svých spolupracovníků – od nadřízeného, kolegů a podřízených. Na základě této zpětné vazby může hodnocený porovnat názory ostatních se svými vlastními, pozitivně identifikovat své silné stránky a přesně vymezit oblasti, které bude nutné rozvíjet.

Proces hodnocení se týká pracovního výkonu jedince v osmi skupinách dovedností a 18 všeobecných kompetencích:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Komunikace</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Naslouchá druhým</li><li>◦ Zpracovává informace</li><li>◦ Efektivně komunikuje</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Leadership</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Vzbuzuje důvěru</li><li>◦ Vydává pokyny</li><li>◦ Deleguje zodpovědnosti</li></ul></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Adaptabilita</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Přizpůsobuje se okolnostem</li><li>◦ Kreativně myslí</li></ul></li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vztahy</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Buduje osobní vztahy</li><li>◦ Přispívá k týmovému úspěchu</li></ul></li></ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Zvládání úkolů</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Pracuje efektivně</li><li>◦ Je kompetentní</li></ul></li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Produktivita</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Je schopný jednat</li><li>◦ Dosahuje výsledků</li></ul></li></ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rozvoj druhých</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Podporuje individuální schopnosti</li><li>◦ Úspěšně motivuje</li></ul></li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Osobní rozvoj</b><ul style="list-style-type: none"><li>◦ Dodržuje závazky</li><li>◦ Vyhledává možnosti rozvoje</li></ul></li></ul>                 |

Každý účastník hodnocení vyplní test, proces zabere přibližně 30 minut. Účastníci (kromě nadřízeného) mají garantovanou plnou anonymitu. Mohou vyplnit svá hodnocení prostřednictvím internetu a výsledky všech zúčastněných jsou shrnuty ve zprávě, která je předána hodnocenému.

Výstupní zprávy CheckPoint se skládají z přehledných barevných grafů a tabulek a textových popisů výsledků, které pomohou hodnocenému poznat, pochopit a efektivně využít získané údaje pro svůj vlastní rozvoj. Zpráva obsahuje speciální

část "Osobní rozvoj", která slouží ke koučování hodnoceného a pomáhá zlepšit jeho výkon v oblastech rozvoje.

CheckPoint 360 Competency Feedback System je efektivní leadership systém, který přináší velký zisk v podobě lepšího pracovního výkonu a rozvoje leadershipu.

## **5. Recruitment zaměstnanců pro budoucí úspěch společnosti**

### **5.1 Umění vybrat ty pravé pracovníky**

V dnešní uspěchané době je těžké akceptovat skutečnost, že z každých dvaceti přijatých zaměstnanců bude asi tak pět lidí skutečně vhodných pro danou pozici, protože konkurence je v oblasti recruitmentu příliš velká a vhodných kandidátů není příliš mnoho. Je nezbytné, aby se co nejčastěji povedlo přijmout toho ideálního člověka hned napoprvé.

Z velké části jde samozřejmě o finanční důvody. Na základě propočtů a průzkumů společnosti Profiles a Petera Druckera se průměrné náklady na fluktuaci zaměstnanců rovnají dvojnásobku jejich ročního platu. Přitom nezáleží na tom, zda se jedná o nově přijatého člověka, nebo dlouholetého zaměstnance. A pokud musíme hledat náhradu za špičkového odborníka, mohou být tyto náklady ještě mnohem vyšší. Kromě skutečných nákladů na mzdu, pojištění a různé bonusy s sebou fluktuace nese ještě další, skryté náklady: čas manažerů věnovaný na pohovory a zaškolení, ztracenou produktivitu, negativní vliv na ostatní zaměstnance nebo zákazníky apod.

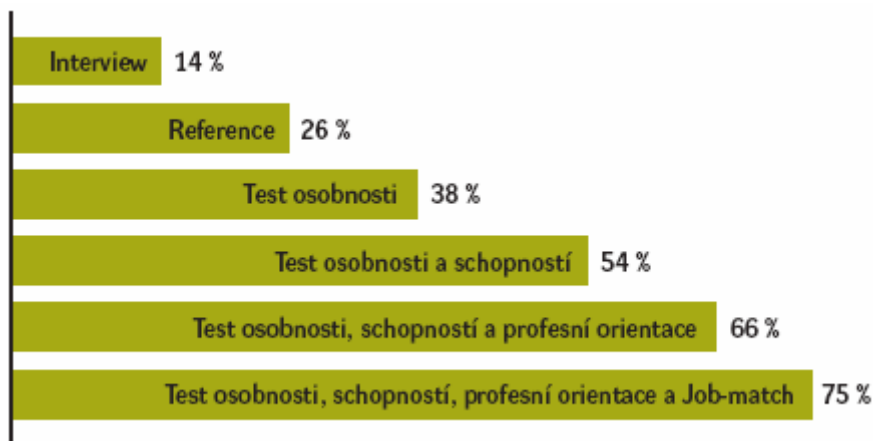
#### **5.1.1. Využití různých zdrojů pro rozhodování**

Věnuje-li management firmy čas vytvoření systematického přístupu k přijímání zaměstnanců, vyhne se tak do značné míry ukvapeným rozhodnutím a nákladným chybám při přijímání nesprávných lidí. Kandidát může předložit působivé doklady o své kvalifikaci, vhodně se obléci a udělat při interview ten nejlepší dojem. Naneštěstí většina rozhodnutí o přijetí se uskuteční bezprostředně poté. Studie dokonce ukazují, že většina rozhodnutí probíhá již během prvních pěti minut



přijímacího pohovoru, po zbytek pohovoru se už jen snažíme racionalizovat své pocity.

**Obrázek č. 3: Použité metody výběru pracovníků a jejich úspěšnost<sup>1</sup>**



Tyto studie ukazují<sup>2</sup>, že pouhých 14% kandidátů vybraných jen na základě interview bude podávat dobrý pracovní výkon. Pojmem interview je zde míněn první, nestrukturovaný pohovor. To je jeden dobrý kandidát ze sedmi přijatých, v podstatě tedy náhodný výběr. Pokud se při výběru pracovníků přidá kontrola referencí, procento se zvýší na 26. Využije-li se test osobnosti, test schopností a test profesních zájmů, procentu úspěšnosti se zvýší až na 66. Použije-li se navíc Job-Match (o tom více níže), šance najít vhodného zaměstnance se vyšplhá na 75%.

Co ale skutečně víme o člověku, který právě vešel do dveří a potřásl nám rukou? Bude v budoucnu přínosem pro naši společnost, nebo časovanou bombou? Bude v práci úspěšný a bude ho bavit? Jinými slovy, bude pro ni vhodný?

Jediným způsobem, jak činit správná rozhodnutí o přijetí, je, podle mého názoru, konzistentní používání tří fází přijímacího procesu (viz obrázek č. 4 na další straně).

<sup>1</sup> Zdroj: Professor Mike Smith, University of Manchester, 1994 John E. Hunter and Ronda F. Hunter, Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance, Psychological Bulletin. Převzato z: Interních materiálů společnosti Profiles International a. s., 2006

<sup>2</sup> Interní technické manuály firmy Profiles International a. s., 2006

**Obrázek č. 4: Tři fáze přijímacího procesu**



Zdroj: Interní materiály společnosti Profiles International a. s., 2006

Velmi rozhodující skutečností je **přijmout správné lidi na správná místa**. K tomuto faktu nám dopomáhá již výše zmíněný **JOB-MATCH – vhodnost pro pracovní pozici**. Jde o velmi důležitou, ale méně známou a stále ještě málo využívanou metodu pro předvídání úspěchu na pracovní pozici. Pokud ten, kdo má na starosti přijímání nových pracovníků, bude dobře znát požadavky pozice a zároveň silné a slabé stránky kandidáta, může tyto informace snadno vzájemně porovnat. Důležité je, zda a do jaké míry se bude **profil KANDIDÁTA shodovat s profilem POZICE**. Podle studie publikované v Harvard Business Review představuje Job-Match nejvýznamnější indikátor pracovního úspěchu. Kromě pozic, kde je potřeba specifický technický trénink, je Job-Match důležitější než vzdělání, zkušenosti, věk, pohlaví nebo ostatní faktory.

Pracovní pozici je nutné správně analyzovat a popsat. Měl by být kandidát kreativní a podnikavý? Musí umět pracovat v týmu? Měl by být flexibilní a schopný rychle se učit? Měl by se umět nadchnout a jednat se smyslem pro naléhavost? Do jaké míry musí být odolný vůči stresu? A především, zapadne dobře do firemní kultury? Zkrátka je nutné určit, jaké vlastnosti kandidát musí mít, aby podával dobrý výkon a byl v práci spokojený. Je nutné brát v úvahu samotnou pracovní pozici a její požadavky, nikoliv vlastnosti konkrétního člověka, například někoho, kdo na stejné nebo podobné pozici již pracuje.

Je velmi užitečné vytvořit **model pracovní pozice na míru přímo pro danou společnost – tzv. „Benchmark“**. Benchmark je možné nastavit několika způsoby, vychází ze stávajícího popisu pracovní pozice případně, pokud firma popis pracovní pozice nemá, benchmark může zároveň sloužit jako základ pro vytvoření kvalitního popisu pracovní pozice. Jako pomoc při tvorbě benchmarku může sloužit dotazník a především vlastnosti a charakteristiky nejlepších pracovníků na dané pozici. Zde je velmi důležité, aby tito nejlepší zaměstnanci skutečně pracovali na stejné pozici. Výsledky dohromady tvoří **profil pracovní pozice**. Pokud management přijme lidi se srovnatelnými vlastnostmi a zájmy, vybere do společnosti další pracovníky, kteří budou velmi podobní těm, kteří podávají na dané pozici nejlepší výkon.

### **5.1.2. Hodnocení kandidáta**

Dalším krokem v procesu výběru nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici je hodnocení kandidáta. Prostřednictvím dobře validizovaného psychometrického nástroje dokáže vedoucí pracovník, který má přijetí nového zaměstnance na starosti, položit kandidátovi otázky, na které tento kandidát nemůže předem uhodnout odpověď. Nemůže totiž vědět, co (jaké odpovědi) vlastně vedoucí pracovník hledá.

Jak vytvořit správný Job-Match? V podstatě se hledají odpovědi na tři otázky:

#### **1. Může daný kandidát dělat tuto práci?**

Testováním jeho schopnosti učit se a pracovat s informacemi verbální nebo numerické povahy lze získat hodnocení celkového stylu myšlení, kognitivní vlastnosti kandidáta. Je to nesmírně důležitý údaj pro správný Job-Match. Z těchto údajů lze zjistit, jak rychle dokáže kandidát vstřebat nové myšlenky a informace. Velmi efektivní může být trénink, vedení a komunikace s ním, pokud bude management společnosti vědět, jaký styl a rychlost učení mu nejlépe vyhovuje a zda se z tohoto hlediska bude hodit do týmu společnosti. Tyto informace samy o sobě mohou změnit mnohé v procesu přijímání a rozvoji spolupracovníků.

## **2. Bude chtít dělat tuto práci?**

Neméně důležité je vědět, o jaké činnosti má kandidát zájem. Nejspíš ho bude motivovat to, co jej baví a v čem je dobrý. Někdo raději pracuje s lidmi, jiný dělá raději mechanickou práci, další je kreativní, podnikavý nebo technicky založený. Každý z nás má zájem o některou profesní oblast, nebo kombinaci dvou až tří. Pokud se na pracovní pozici bude setkávat především s úkoly, které se shodují s jeho zájmy, bude velmi produktivní, jeho výkon bude kvalitní a kompetentní.

## **3. Jak tuto práci bude dělat?**

To záleží na osobnostních rysech pracovníka, například energičnosti, rozhodnosti, asertivitě, ovladatelnosti, postoji, nezávislosti nebo společenskosti. Tyto informace mají nesmírnou hodnotu. S jejich pomocí lze doladit celý Job-Match.

Pokud se profil kandidáta bude celkově shodovat s profilem pracovní pozice a zároveň kandidát nebude hodnocen v některé z oblastí natolik odlišně, aby to předznamenalo jeho selhání, jde o správný Job-Match. Jedná se také o nastínění celkového profilu osobnosti. Tímto způsobem lze identifikovat lidi, kteří se hodí na danou práci, hodí se k managementu a ostatním pracovníkům a do firemní kultury.

Samotný test ovšem nevybere kandidáta na danou pozici. Rozhodnutí zůstává na vedoucím pracovníkovi a na vedení společnosti. Nasbírané informace ale pomohou vytvořit lepší náhled na danou problematiku.

### **5.1.3. Shrnutí**

Psychometrický test by měl přispívat k rozhodnutí o přijetí nového pracovníka přibližně z jedné třetiny. Zbývající dvě třetiny tvoří kvalifikace spolu s referencemi a přijímací pohovor. Měli bychom vždy důsledně uplatňovat všechny tyto součásti přijímacího procesu. Přestože interview bude hrát vždy svou důležitou roli, doplníme-li je dalšími zdroji informací, snížíme riziko, že se při rozhodování budeme řídit jen prvním dojmem, intuitivními pocity, vzhledem kandidáta nebo jeho talentem obstát při pohovoru.

## **6. Výběr zaměstnanců pomocí assessment testů Profiles International a. s. – případová studie – výběr prodejce automobilů**

Je v zájmu každé organizace, aby na všech pracovních pozicích měla jen ty nejlepší a nejvhodnější pracovníky. Výzkumy ukazují, že pokud se budou lidé přesně hodit na svou pracovní pozici, lze dosáhnout kvalitnější docházky, nižší fluktuace, vyššího uspokojení z práce a nadprůměrné pracovní výkonnosti. Z vhodnosti zaměstnance pro danou pozici mají prospěch jak zaměstnanec, tak i jeho zaměstnavatel.

Firma ABC (pro účely diplomové práce je název firmy změněn) je dealer osobních automobilů. Jedná se o úspěšnou společnost s dlouhou historií a stabilním růstem, která si dlouhodobě udržuje jednu z vedoucích pozic na trhu vozidel. Hlavním cílem této společnosti bylo identifikovat nejúspěšnější prodejce automobilů, kteří podávají maximální výkon ve všech prodejnách, které firma provozuje. Na základě profilu těchto zaměstnanců lze vytvořit model pozice, benchmark, který bude výchozí pro přijímání nových prodejců. Díky dobrému postavení společnosti na trhu je o práci poměrně velký zájem a portfolio uchazečů o tuto pozici je celkem dostatečné.

Analýza prodejních výsledků však ukazuje, že firma ABC je poměrně blízko ke známému pravidlu 80:20, tzn., že 80% všech produktů a služeb prodává pouhých 20% prodejců. U této společnosti sice není situace tak kritická, nicméně 80% prodejů uskutečňuje cca 44% prodejců, zbylých 56% přináší pouze 20% obrátu. Fluktuace pracovníků v této společnosti je navíc vysoká, mnoho jich odchází během prvního roku, a to v oboru, kde je nutno vynaložit vysoké náklady na získání jednoho kvalifikovaného prodejce, jsou pak náklady ztracené příležitosti enormní.

## **6.1 Model pracovní pozice**

V první řadě je velmi důležité se blíže seznámit s psychometrickými nástroji společnosti Profiles, které byly pro vytvoření modelu pracovní pozice použity. Proces stanovení pracovní vhodnosti pomocí nástrojů hodnocení The ProfileXT (PXT) a Profile Sales Indicator (PSI) minimalizuje dobu nezbytnou pro účinnou charakteristiku pracovních pozic, osob a jejich úrovně vhodnosti pro danou pracovní pozici. Charakterizační proces obvykle začíná stanovením modelového hodnocení podle osob, které jsou na základě jiných objektivních faktorů (například počet zákazníků, výše obrátu na jednoho prodejce apod.) v dané pracovní pozici nejúspěšnější a osob, pro které je zřejmě pracovní pozice nad jejich síly. Z těchto informací získaných z různých oblastí PXT a PSI lze vytvořit modelové hodnocení, jakýsi "profil úspěšnosti", neboli "Model pracovní vhodnosti – benchmark" pro danou pracovní pozici, od něhož se odvíjí celý proces určování vhodnosti pracovníků pro pracovní pozice.

PXT a PSI umožňuje souběžné porovnání stávajících nejlepších a nejhorších zaměstnanců a hodnocení požadavků pracovní pozice těmi, kteří pozici dobře znají, jakož i různé kombinace těchto metod. I s menším počtem zaměstnanců je možné zahájit proces stanovení pracovní vhodnosti, přičemž modelová pracovní pozice se bude s probíhajícím hodnocením neustále zpřesňovat. Úvodní profil úspěšnosti je možné postupně aktualizovat s tím, jak bude k dispozici více statistických informací. Tyto informace budou velmi důležité pro udržení relevance postupů využívaných pro umístění zaměstnanců v této firmě.

Když známe "profil úspěšnosti", tzn. co je nezbytné pro úspěch v dané pracovní pozici, můžeme pro každý faktor, každou škálu v testu, stanovit Model pracovní vhodnosti. Model u každé škály stanovuje rozmezí, v němž by se mělo pohybovat hodnocení nejlepších kandidátů na obsazení pracovní pozice. Typické rozmezí pokrývá tři až pět hodnot. Čím vzdálenější je hodnocení od tohoto rozmezí (Modelu pracovní vhodnosti), tím je menší pravděpodobnost, že by daná osoba dobře splňovala daný faktor pro úspěšné zastávání pracovní pozice. Ve

výsledných zprávách je pracovní vhodnost vyjádřena vždy jako procentní podíl vzhledem k danému Modelu pracovní pozice, což umožňuje variantnost mezi osobami, které mohou být vhodné pro danou pracovní pozici. Pracovní vhodnost se bude pohybovat od 25 do 95 procent.

Díky Modelu pracovní vhodnosti lze snadno určit, v jakých ohledech nebude mít kandidát s pracovní pozicí žádné problémy a kde naopak bude muset své chování přizpůsobit. Tato informace je velmi důležitá pro umístění pracovníka i pro účely pracovního školení a koučování.

Hodnocení v každé škále PXT a PSI je zobrazeno na škále STEN od 1 (nejnižší) do 10 (nejvyšší). Hodnocení bylo normováno tak, aby hodnocení typické pracovní populace v každé škále odpovídalo normálnímu rozložení české pracovní populace, tzn. že asi dvě třetiny hodnocení v každé škále se budou pohybovat v hodnotách 4, 5, 6 a 7, a čím výše ke konci stupnice, tím bude četnost hodnocení nižší. Extrémní hodnoty 1 a 10 mají pouhá 2,5 procenta populace.

Pokud byl stanoven Model pracovní vhodnosti, lze hodnotit vhodnost přijímané osoby, která se výběrového řízení s využitím The ProfileXT a Profile Sales Indicator. Pracovní vhodnost bude stanovena pro každý ze tří oddílů – u PXT (styl myšlení, profesní orientace a osobnostní rysy), u PSI – soutěživost, samostatnost, vytrvalost, energičnost a prodejní úsilí, jakož i v celkovém vyjádření. Čím vyšší je pracovní vhodnost, tím vyšší je pravděpodobnost, že daná osoba bude dobře zastávat příslušnou pracovní pozici. Oba nástroje hodnocení navíc obsahují škálu zkreslení, tzv. „lži skór“.

## **6.2 Detailní popis dvou vybraných assessmentů**

### **6.2.1 The ProfileXT**

The Profile je všestranný assessment, který měří vlastnosti tvořící "Profil celkové osobnosti" ve třech oddílech:

#### **Oddíl stylu myšlení**

Skóre indexu učení v oddíle stylu myšlení zahrnuje čtyři podškály: slovní obratnost, slovně-logické uvažování, početní dovednosti a matematickou logiku. Jde o index schopnosti očekávaného učení se, uvažování a řešení problémů. Obvykle platí, že čím snadněji osoba vstřebává informace, tím rychleji si může osvojit dovednosti spojené s pracovní pozicí.

#### **Oddíl osobnostních rysů**

Oddíl osobnostních rysů se skládá z devíti škál osobnostních rysů a škály zkreslení. Devět škál: úroveň energičnosti, asertivita, společenská, ovladatelnost, postoj, rozhodnost, ochota, nezávislost a objektivní úsudek. Vývoj tohoto oddílu trval více než dvacet let. Jen v období 1992-1998 se více než 12 000 uchazečů o práci a zaměstnanců firem podílelo na sestavení škál osobnostních rysů. Technický manuál shrnuje výsledky dvanácti validizačních projektů, které zkoumaly vztah mezi škálami osobnostních rysů a různými rozpětími kritérií. Například: škála úrovně energičnosti a škála asertivity jsou spojeny s prodejním úspěchem, manažerským výkonem a organizováním. Škály postoje, ochoty a objektivního úsudku mají vztah k účinnosti zákaznického servisu, svědomitosti zaměstnanců a fluktuaci.

Spolehlivost (reliabilita) vyjadřuje, jak důsledně hodnocení měří to, co měřit má. Spolehlivost může nabývat hodnot 0-1. U psychometrických testů je akceptovatelná úroveň spolehlivosti 0,7 a vyšší. Spolehlivost škál osobnostních rysů byla sledována u vzorku 28 071 uchazečů o práci a zaměstnanců firem. Alfa koeficient spolehlivosti u devíti škál osobnostních rysů činil v průměru 0,82,



přičemž nejnižší spolehlivost ve výši 0,78 měla škála úrovně energičnosti a nejvyšší ve výši 0,89 škála společenskosti.<sup>1</sup>

Validita (platnost) vyjadřuje, zda výsledky testu budou stejné, kdykoliv bude měření opakováno za stejných podmínek. S ohledem na vnitřní validitu oddílu osobnostních rysů prokázala analýza vzájemné souvislosti mezi škálami osobnostních rysů konvergenční a divergenční vztahy, které jednoznačně odrážejí očekávání založená na měřených modelech. Studie prokázaly, že škály osobnostních rysů jsou účinné při umisťování zaměstnanců. Zde je shrnutí výsledků některých studií uvedených v technickém manuálu k nástroji The ProfileXT:

- Vysoká pozitivní souvislost mezi příslušnými škálami.
- Negativní souvislosti mezi odporujícími si škálami.
- Zanedbatelná souvislost mezi nesouvisejícími škálami.
- Dobrá souvislost mezi hodnocením ve škálách a měřítky pracovního výkonu.

Shrnutí: statistická analýza oddílu osobnostních rysů jasně prokazuje, že oddíl se skládá z devíti škál, které jsou velmi spolehlivé a jsou věrohodným měřítkem normální dospělé osobnosti, což je užitečné pro předvídání řady důležitých obchodních kritérií.

### **Oddíl profesní orientace**

Lze konstatovat, že čím vyšší bude podobnost mezi profesními zájmy daného kandidáta a profesní orientací osob, které jsou při zastávání pracovní pozice úspěšné, tím větší je pravděpodobnost, že pracovník bude v pozici úspěšný a spokojený, bude chtít v pozici zůstat a bude vykazovat dobrý pracovní výkon. Oddíl profesní orientace zahrnuje 55 dvojic činností a byl speciálně vyvinut tak, aby měřil úroveň zájmu dané osoby v šesti hlavních profesních skupinách, a to: podnikání, finance/administrativa, služba lidem, technika, mechanika a kreativita. Oddíl profesní orientace je odvozen od Hollandova testu „Vocational Preference Inventory (VPI)“ (1985). VPI je uznávaným nástrojem standardního měření

---

<sup>1</sup> Interní materiály společnosti Profiles International a. s., 2006

profesních zájmů s velmi vysokou reliabilitou a validitou. Hollandových šest profesních oblastí se používá pro výběr tří nejvyšších zájmů kandidáta, což usnadňuje kompatibilitu se slovníkem Hollandových profesních kódů (Dictionary of Holland occupational codes). Předpokladem je, že čím vyšší je shoda kandidáta a profesní skupiny, tím vhodnější bude kandidát pro danou profesní skupinu.<sup>1</sup>

### **6.2.2 Profiles Sales Indicator**

Profiles Sales Indicator představuje nástroj pro výběr prodejců, měří pět klíčových **vlastností pro úspěšnost v prodeji**:

1. Soutěživost - je charakterizována jako sklon uplatňovat svůj vliv a touhu vyhrávat. Často je spojována s celkovým sebepřijímáním a sebedůvěrou.
2. Samostatnost – vyjadřuje míru potřeby jedince být organizován a podporován.
3. Vytrvalost – vztahuje se k setrvání při práci na úkolu, dokud není hotov.
4. Energičnost – charakterizována sklony k „neklidu“, k aktivitě a dostatkem elánu.
5. Prodejní úsilí – vztahuje se k vnitřnímu úsilí, které je stimulováno vyhlídkou na úspěšné uzavření obchodu.

Sales Indicator dále měří **klíčové momenty prodejního chování**:

1. Vyhledávání zákazníků – proces vyhledávání nových obchodních příležitostí. Vyžaduje shromažďování potřebných informací a energičnost pro vytrvání při práci.
2. Uzavírání prodeje – tlak na uzavření prodeje, snaha o dovedení procesu prodeje k „vítěznému konci“.
3. Zvládání nechuť k obchodním návštěvám – projevování odolnosti vůči odmítání a ochota překonat vrozenou nechuť k uskutečňování obchodních návštěv nebo telefonických hovorů.
4. Iniciativa – ujímání se iniciativy, aby se „věci daly do pohybu“, a to i během klidných období.
5. Spolupráce s týmem – míra komfortu při práci jako řadový člen týmu.

---

<sup>1</sup> Zdroj: Technický manuál k assessment testu The Profile XT, Profiles International, Inc., 2006

6. Budování a udržování kontaktů – přístup ke vztahům s klienty a spolupracovníky.

7. Preference způsobu odměňování – preferovaný způsob odměňování za práci v oblasti prodeje.

### **6.2.3 Míra zkreslení u obou testů**

Míra zkreslení (1-10) vyjadřuje, nakolik byl respondent při vyplňování testů poctivý a upřímný. Čím vyšší je hodnota, tím pravdivěji respondent odpovídá. Míra zkreslení se týká spolehlivosti výsledků, nikoliv čestnosti dotazovaného. Nízké hodnocení naznačuje, že odpovědi mohou být zkreslené. To se může stát tehdy, když se dotazovaný snaží vylíčit svůj obraz, jaký by chtěl, aby byl, místo toho, jaký skutečně je. Takové zkreslení může být vědomé i nevědomé. Míra zkreslení by neměla být nikdy použita jako jediný důvod pro odmítnutí uchazeče.

- Skóre 7, 8, 9 nebo 10 znamená, že nebylo zjištěno žádné nápadné zkreslení.
- Skóre 3, 4, 5 nebo 6 znamená, že výstupní zpráva může být poněkud „pokřiveným“ obrazem skutečnosti.
- Skóre 1 nebo 2 znamená, že informace ve zprávě by neměly být použity pro rozhodování o přijetí daného jedince. Pro rozhodnutí by měly být použity raději jiné faktory a informace.

## **6.3 Vytvoření modelu pracovní pozice**

Pro vytvoření modelu pracovní pozice byla vybrána kombinace dvou výše popsaných assessment testů ProfileXT (dále PXT) a Profile Sales Indicator (dále PSI) a dotazníku Job Analysis Survey, který vyplnila vedoucí prodejců automobilů ve firmě ABC (viz příloha č. 1). Dotazník byl vyplněn dle analýzy pracovního místa

a specifikace pracovního místa, jejichž součástí byly specifické vlastnosti pracovníka – prodejce automobilů.

Výše uvedené assessment testy vyplnilo všech 9 stávajících zaměstnanců - prodejců automobilů ve všech pobočkách (prodejnách) firmy ABC v Libereckém kraji. Zaměstnanci byli seřazeni podle úspěšnosti na základě předem stanovených kritérií:

- 1) množství prodaných automobilů za 1 rok
- 2) roční obrát v Kč na 1 prodejce
- 3) průzkum spokojenosti zákazníka s daným prodejcem.

Pro každý z assessmentů byl zkonstruován model pracovní pozice (Benchmark), jednou podle nejlepších prodejců a podruhé s porovnáním výsledků nejhorších prodejců.

**Tabulka č. 3: Přehled celkové prodejní shody stávajících zaměstnanců s modelem pozice Prodejce automobilů – stávající situace**

Pořadí prodejců	Celková shoda s pracovní pozicí	Podíl na obrátu společnosti jednotlivců	Podíl na obrátu společnosti	Procento prodejců
Prodejce 1	94%	19%	79%	44%
Prodejce 2	89%	23%		
Prodejce 3	85%	16%		
Prodejce 4	79%	21%		
Prodejce 5	75%	4%	21%	56%
Prodejce 6	73%	6%		
Prodejce 7	71%	6%		
Prodejce 8	63%	4%		
Prodejce 9	59%	1%		

Zdroj: Interní údaje společnosti ABC

Při výběrovém řízení by proto měli být vybíráni prodejci tak, aby se co nejvíce blížili výsledkům nejlepších stávajících zaměstnanců. Přehled stávajících zaměstnanců na další straně ukazuje výsledné modely nejhorších a nejlepších pracovníků v jednom barevném grafu.

## Graf modelu pozice The ProfileXT

### Porovnání prodejců s nejvyšší a nejnižší produktivitou

**Nejlepší**

**Společné**

**Nejhorší**

#### Styl myšlení

Učení (index)					5	6	7	8		
Slovní obratnost					5	6	7	8		
Slovně-log. uvažování				4	5	6	7	8	9	
Početní dovednosti				4	5	6	7	8		
Matematická logika					5	6	7	8	9	10

#### Profil osobnostních rysů

Úroveň energičnosti					5	6	7	8	9	10	←
Asertivita					5	6	7	8	9		
Společenskost				4	5	6	7	8	9		←
Ovladatelnost	1	2	3	4							
Postoj		2	3	4	5	6	7	8			←
Rozhodnost					5	6	7	8	9	10	←
Ochota	1	2	3	4	5						
Nezávislost						6	7	8	9	10	
Objektivní úsudek				4	5	6	7	8			

#### Profesní orientace

##### Pořadí profesních zájmů

##### Tři nejvyšší zájmy pro tuto pozici

Podnikání											←
Finance/Admin.											
Služba lidem											

##### Tři nejnižší profesní zájmy pro tuto pozici

Technika											←
Mechanika											
Kreativita											

V těchto grafech naznačuje zelená barva oblasti modelu pracovní pozice jedinečné pro nejlepší prodejce.

Růžově vyznačená pole jsou naopak charakteristiky špatných prodejců.

Žluté oblasti naznačují, kde se oba modely překrývaly.

Barevné šipky označují škály, ve kterých se obě skupiny výrazně liší.

## Graf modelu pozice Sales Indicator



Z výsledků je na první pohled zřejmé, že obě skupiny mají řadu charakteristik společných. U assessment testu The ProfileXT byly výsledky ve škálách stylu myšlení takřka identické. Velmi podobné byly výsledky na škálách Asertivity, Ovladatelnosti, Ochoty, Nezávislosti a Objektivního úsudku. Obě skupiny preferovaly profesní oblast Finance/Administrativa a Služba lidem. V ostatních škálách je však patrný rozdíl. Nejvýraznější je rozdíl na škále Energičnosti v obou assessment testech a na škále Rozhodnosti v PXT (značeno červenými šipkami). Nejúspěšnější prodejci mají velmi vysoké hodnoty Energičnosti (pohybují se v 16% pracovní populace) a výsledky obou skupin se nepřekrývají. Stejně jednoznačný rozdíl je patrný na škále Rozhodnosti, kde se průměrný výsledek špičkových prodejců rovná 10!

O něco méně kontrastní, ale stále ještě jasně zřetelný odlišný trend je vidět na škálách Společenskosti, Postoje a Profesní orientace (hnědé šipky v grafu).

Členové obou sledovaných skupin prodejců byli porovnání s modelem pozice, vytvořeným na základě výsledků špičkových prodejců. V PSI byl jasný rozdíl v rozptylu shody mezi těmi nad 80% shodou a těmi pod 80%.

Výsledky testů prokazují, že např. úroveň energičnosti a i jiné specifické vlastnosti se z obou modelů (PXT a PSI) překrývají a poskytují nám velmi podobné informace, proto vhodnějším (podrobnějším) nástrojem pro výběr budoucích pracovníků bude The ProfileXT. Výběr jednoho nejvhodnějšího assessment testu

je pro firmu, která se rozhodla testy v přijímacím řízení využít, velkou výhodou, jelikož náklady spojené s využitím assessment testů nejsou zanedbatelné.

### **Grafický přehled – Vytvořený model pracovní pozice – The ProfileXT**

#### **Prodejce automobilů**

##### **Styl myšlení**

Učení (index)				4	5	6	7	8		
Slovní obratnost					5	6	7			
Slovně-log.				4	5	6	7	8		
Početní dovednosti				4	5	6	7	8		
Matematická logika					5	6	7	8	9	

##### **Profil osobnostních rysů**

Úroveň energičnosti								8	9	10
Asertivita					5	6	7	8	9	
Společenskost					5	6	7	8	9	
Ovladatelnost		2	3	4						
Postoj		2	3	4	5					
Rozhodnost								8	9	10
Ochota	1	2	3	4						
Nezávislost						6	7	8	9	10
Objektivní úsudek				4	5	6	7	8		

##### **Profesní orientace**

###### **Pořadí profesních zájmů**

Tři nejvyšší zájmy pro tuto pozici

Podnikání										
Finance/Admin.										
Služba lidem										

Tři nejnižší profesní zájmy pro tuto pozici

Technika										
Mechanika										
Kreativita										



Pozn. Pracovní vhodnost z hlediska profesní orientace hodnotí, do jaké míry se tři nejvýznamnější oblasti pro danou pozici shodují s třemi oblastmi zájmů kandidáta. Tři nejvýznamnější oblasti pro tuto pozici jsou řazeny sestupně.

## **6.4 Popis modelu pracovní pozice „Prodejce automobilů“**

Jak již bylo dříve zmíněno, pro účely výběrového řízení a popsání modelu pracovní pozice nám postačí assessment test The ProfileXT, jelikož je velmi vhodný pro zjištění, zda se kandidát opravdu hodí na danou pozici prodejce a zda na tomto pracovním místě bude úspěšný. Proto se následující rozbor pracovní vhodnosti i budoucí výsledky výběru zaměstnanců pomocí assessment testu bude týkat jen The ProfileXT.

Vyznačená pole v každé škále znázorňují Model pracovní vhodnosti pro tuto pozici. Popis kandidáta u každé škály charakterizuje vhodného kandidáta podle uvedeného modelu pracovní pozice. Popis škály umožňuje porozumět významu každé škály a vztahu kandidáta ke skóre dosaženému na dané škále.

### **6.4.1 Styl myšlení – pozice prodejce automobilů**



**Učení (index):** Kandidáti, kteří vstřebávají informace na očekávané úrovni mohou zvládnout i zpracování složitějších informací. Je to index předpokládaného potenciálu učení, uvažování a řešení problémů, který se skládá z hodnocení čtyř škál: Slovní obratnosti, Slovně-logického uvažování, Početní dovednosti a Matematické logiky. Index učení je nástrojem, který naznačuje, jak sestavit školení pro kandidáta a přidělovat úkoly. Je důležitý pro poznání způsobu uvažování kandidáta a podporuje tak dosažení lepších výsledků.

### Slovní obratnost



**Slovní obratnost:** Tato škála měří slovní obratnost prostřednictvím slovní zásoby. Informuje o vyjadřovacích schopnostech kandidáta. Slovní obratnost je spolehlivé vodítko pro určení stylu komunikace s kandidátem.

### Slovně-log. uvažování



**Slovně-logické uvažování:** Škála se vztahuje k používání slov jako základu při uvažování a řešení problémů. Popisuje schopnost jedince zpracovat verbální informace a podle toho vyvodit závěry. Lze předpokládat, že čím větší podíl rozhodování je na dané pozici požadován, tím větší je potřeba komplexních vyjadřovacích schopností.

### Početní dovednosti



**Početní dovednosti:** Tato škála měří početní dovednosti a předpoklady kandidáta pro práci s čísly. Vhodní jsou kandidáti, kteří při práci využívají běžné numerické informace a občas mohou být požádáni o provedení složitějších výpočtů.

### Matematická logika

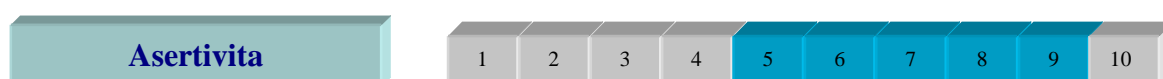


**Matematická logika:** Škála měří schopnost kandidát používat čísla jako základ při uvažování a řešení problémů. Kandidáti by měli být dostatečně efektivní ve využívání numerických údajů při rozhodování a obvykle nepotřebují pomoc při zpracování grafických vyjádření těchto údajů.

## **6.4.2 Škály chování – osobnostní rysy prodejce**



**Úroveň energičnosti:** Úroveň energičnosti vyjadřuje tendenci k neklidu, aktivitě a elánu. Kandidáti by měli být jednoznačně aktivní, musí se dokázat soustředit na několik úkolů najednou. Vhodní uchazeči musí být iniciativní a musí mít schopnost sebemotivace.



**Asertivita:** Asertivita měří obecnou sebedůvěru. Často je spojována s uplatňováním vlivu a tendencí přebírat kontrolu nad situací. Je jí často míněna touha ovlivnit ostatní. Na pozici prodejce se hodí kandidáti, kteří se dokážou dobře vyrovnat s rolí vůdce, avšak zvládají i roli podřízeného, je-li to nutné. Kandidáti by měli být soutěživí a orientovaní na dosahování úspěchu.



**Společenskost:** Společenskost měří, jakou důležitost mají pro člověka mezilidské kontakty a práce, která zahrnuje úsilí orientované na skupinu, odráží potřebu začlenit se a spolupracovat s ostatními. Vhodní kandidáti by měli být poněkud rezervovaní, ale měli by dokázat prezentovat své myšlenky a názory ostatním. Spolupráce s druhými je mírně motivuje. Při prodejní situaci ve vhodný okamžik dokáží ukončit jednání a uzavřít prodej.



**Ovladatelnost:** Ovladatelnost měří, jak kandidát reaguje na pravidla stanovená nadřízeným a jak přijímá všeobecný názor. Kandidáti, kteří jsou vhodní na

prodejní pozice nejlépe pracují bez přímého vedení nadřízených a pokud mohou sami řídit své aktivity. Kandidáti převážně nepracují podle pravidel, mají sklon hájit svůj názor a mohou zpochybňovat to, s čím nesouhlasí.



**Postoj:** Postoj měří, do jaké míry je kandidát ochoten projevovat důvěru v ostatní. Vztahuje se k tendenci udržovat si pozitivní náhled na lidi a výsledky. Vhodní jsou kandidáti, kteří náležitě reagují na motivační snahu managementu, ale především jsou schopni pracovat bez vyjadřování zvláště pozitivního přístupu. Prodejci mohou být někdy skeptičtí, kritičtí k ostatním, málokdy bývají optimističtí a důvěřiví.



**Rozhodnost:** Rozhodnost vyjadřuje do jaké míry si člověk věří, aby dokázal akceptovat riziko rozhodnout se včas na základě dostupných informací. Také odráží ochotu nést riziko omylu nebo nesprávného posouzení v zájmu včasného rozhodnutí. Prodejci musí stále dokázat reagovat včas a rychle se rozhodovat pod tlakem. Při rozhodování často postupují rychle a ve většině situací přijímají riziko. Před rozhodnutím neanalyzují situaci a nehledají podporu nadřízeného, kolegů atd.



**Ochota:** Je často spojována se zájmem o skupinovou odpovědnost. Kandidáti nemusejí vycházet vstříc potřebám spolupracovníků. Pracují nejlépe, když se snaží splnit své cíle samostatně. Prodejce není týmový hráč a nedělá příliš velké kompromisy a snadno neustupuje.

### Nezávislost



**Nezávislost:** Definuje, do jaké míry a jakým způsobem kandidát preferuje práci řízenou ostatními a jeho potenciál plnit úkoly za minimálního dohledu. Prodejce musí být samostatný v jednání, rád si totiž určuje vlastní cestu a metody, nesnadno akceptuje dohled.

### Objektivní úsudek



**Objektivní úsudek:** Vyjadřuje ochotu používat rozum a logiku oproti intuici. Popisuje rovnováhu mezi promyšlením dané situace a sklonem řídit se vlastními pocity. Tato škála značí, jaký člověk volí styl řešení problémů ve své práci. Je třeba si uvědomit, že se nejedná o měření inteligence, ale o to, jak přistupuje k řešení. Vhodní kandidáti jsou nejúspěšnější, když mají dostatek informací pro objektivní rozhodnutí, avšak dokážou se spolehnout i na intuici, pokud je to nutné. U prodejce v řešení převažují fakta a logika nad intuicí a pocity. Rozhodně by prodejce neměl být příliš emocionální, nemělo by mu vadit odmítnutí. Měl by uvažovat logicky a přemýšlet bez emocí.

### 6.4.3 Profesní orientace prodejce

Profesní orientace hodnotí relativní zaměření kandidáta v rámci šesti oblastí profesního zájmu v porovnání s daným modelem pracovní pozice. Tři nejvýznamnější oblasti pro tuto pozici (v sestupném pořadí) jsou: **Podnikání**, **Finance/Admin.** a **Služba lidem**. Ostatní tři oblasti profesní orientace Technika, Mechanika a Kreativita nemají na tuto pozici podstatný vliv.

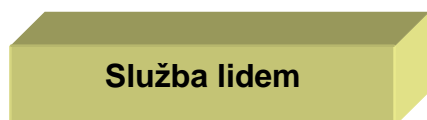
**Obr. č. 5: Profesní orientace prodejce automobilů**



**Podnikání** – Zájem o profese, kde je nutné přesvědčovat ostatní a prezentovat plány.



**Finance/Admin.** – Zájem o činnosti jako organizování informací nebo obchodní postupy.



**Služba lidem** – Zájem o profese, ve kterých je nutné pomáhat lidem a starat se o blaho ostatních.

Zájem pracovníků na této pozici se soustřeďuje na oblasti Podnikání, Finance a Služba lidem. To znamená, že tyto lidi bude pravděpodobně motivovat možnost věnovat se detailním aspektům pozice a zároveň se soustředit na otázky zisku. Jejich zájmy pomáhají vyvážit administrativní stránku práce se soutěživou. Motivaci k práci s jinými lidmi lze využít k vedení, facilitaci nebo stimulování týmu.

## **6.5 Analýza vhodných kandidátů na pozici prodejce**

V rámci předvýběru byl vybrán užší okruh uchazečů, kteří postupovali do samotného výběru, přičemž hlavní kritérium představovaly informace obsažené v zaslaných dokumentech. Celkem bylo do společnosti zasláno přibližně 20 životopisů. Nejdříve bylo vyřazeno několik životopisů, které zcela nevyhovovaly požadavkům pro dané pracovní místo. Nejzávažnějším důvodem pro toto vyřazení bylo neplnění základních kritérií uvedených v inzerátu (např. vzdělání, jazykové znalosti atd.)

Druhým důvodem, proč byli někteří uchazeči vyřazeni již ve fázi předvýběru, byla kvalita zaslaných dokumentů. Životopisy obsahující hrubé pravopisné chyby nebyly akceptovány, stejně jako průvodní dopisy, které nebyly ze stylistického

hlediska napsány v souladu se základními pravidly formálního písemného styku. Všem uchazečům náležícím k této skupině bylo zasláno formou emailu vyrozumění o nepostoupení do užšího výběrového kola.

Posledního kola výběrového řízení se zúčastnili tři potencionální zaměstnanci, kteří splnili požadavky firmy ABC na pozici prodejce automobilů. Nejdůležitější kritéria, která byla zohledňována při předvýběru byla: dosažená kvalifikace, praxe v dané oblasti a zájem o práci. Tito tři nejvhodnější uchazeči vyplnili assessment test The ProfileXT.

Existují dva způsoby, jak vyplnit tento test (metoda tužka-papír<sup>1</sup>, nebo přes internet), žádný z těchto způsobů není nenáročný. Dotazovanému se však musí připomenout, že při vyplňování jakéhokoli testu nesmí používat žádné vnější pomůcky (kalkulačka, slovník apod.). V částech testu, kde se odpovídá volbou “Ano” nebo “Ne”, neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi. Tomu, kdo test vyplňuje je potřeba vysvětlit, že nejlepší odpovědí v těchto částech dotazníku je obvykle první úvaha, která člověka napadne po přečtení prohlášení. Jestliže se dotazovaný necítí dobře nebo není připraven, měl by zadavatel přeložit termín vyplnění testu na jindy. Pokud se při vyplňování testu přes internet stane, že spojení se serverem bude náhle z jakéhokoli důvodu přerušeno, stačí pouze, aby se dotazovaný přihlásil znovu a program mu zobrazí stejné místo, kde při vyplňování testu skončil.

Výstupem zpracování testu je několik závěrečných zpráv. Jelikož se jedná o část přijímacího řízení, firma ABC především použije Zprávu pro umístění kandidáta. Jde o manažerskou zprávu, která má 2 části: celkový profil osobnosti a otázky pro interview. Pohovor by měl být proveden se všemi třemi zúčastněnými, jelikož výsledky z assessment testů by měly tvořit jen jednu třetinu rozhodnutí vedoucích pracovníků přijmout daného uchazeče či nikoliv.

---

<sup>1</sup> Tato metoda se již v současnosti používá méně.

Cílené otázky v interview by měly být zaměřeny na oblasti, ve kterých je kandidát hodnocen mimo model pracovní pozice. Z kandidátových odpovědí bude možno vyvodit budoucí chování v problematických situacích. Profil pozice také můžeme podle potřeby přizpůsobit profilu kandidáta.

Každý z testovaných uchazečů obdrží v posledním kole výběrového řízení Individuální výstupní zprávu s grafem, která je pro něho zpětnou vazbou na své výsledky v testu a je vytvořena přímo pro tento účel. Předání Individuální zprávy jednotlivým uchazečům je nutností také podle etických standardů společnosti Profiles International a. s.

Níže bude provedena analýza testů všech tří uchazečů<sup>1</sup>, kteří vyplnili The ProfileXT.

---

<sup>1</sup> Jména uchazečů byla pro účely diplomové práce změněna.



### **6.5.1 David Novák**

Profil pana Nováka se neshoduje s modelem pracovní pozice prodejce automobilů. Na tuto pozici by se podle assessment testu The ProfileXT příliš nehodil a požadavky na pracovní pozici se neshodují s jeho profilem. Řada jeho výsledků se naopak shoduje s neúspěšnými stávajícími pracovníky. Celková vhodnost kandidáta je 74%, což je na základě úvodní studie pro společnost ABC nedostatečná shoda. Z testu vyplývá, že největší nesrovnalosti jsou ve škálách osobnostních rysů. Nesmíme opomenout nízké úrovně dosažených ve škálách Energičnosti, Asertivity, Rozhodnosti a Objektivního úsudku, jež jsou u prodejců požadovány na rapidně vyšší úrovni, než má pan Novák. Jeho test nemá žádné zkreslení, můžeme tedy říci, že odpovídal pravdivě a nesnažil se své odpovědi zkreslit. Všechny odlišnosti od požadavků na pracovní pozici znázorňuje graf benchmarku Davida Nováka:



## Profil osobnostních rysů Davida Nováka

Úroveň energičnosti						6		8	9	10
Asertivita		2			5	6	7	8	9	
Společenskost					5	6	7	8	9	
Ovladatelnost	1	2	3	4						
Postoj		2	3	4	5					
Rozhodnost				4				8	9	10
Ochota	1	2	3	4						
Nezávislost						6	7	8	9	10
Objektivní úsudek	1			4	5	6	7	8		

Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici

**57%**

**Zkreslení - 9**

## Profesní orientace Davida Nováka

Pořadí profesních zájmů

Tři nejvyšší zájmy pro tuto pozici

Podnikání				4						
Finance/Admin.						6				
Služba lidem							7			

Tři nejnižší profesní zájmy pro tuto pozici

Technika	1									
Mechanika		2								
Kreativita						6				

Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici

**71%**

Pracovní vhodnost z  
hlediska profesní  
orientace hodnotí, do jaké  
míry se tři nejvýznamnější  
oblasti pro danou pozici  
shodují s třemi oblastmi  
zájmů kandidáta. Tři  
nejvýznamnější oblasti  
pro tuto pozici jsou  
řazeny sestupně.

**Poznámka::** Zvýrazněné číslice označují tři nejvýznamnější oblasti profesní orientace tohoto kandidáta.

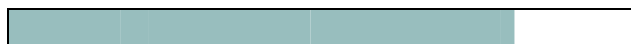
Pracovní vhodnost z hlediska profesní orientace hodnotí, do jaké míry se tři nejvýznamnější oblasti pro danou pozici shodují s třemi oblastmi zájmů kandidáta. Tři nejvýznamnější oblasti pro tuto pozici jsou řazeny sestupně. David Novák se v profesní orientaci zaměřuje na Službu lidem, tedy baví jej starat se o potřeby druhých, pomáhat lidem, dále má velmi nízké hodnocení na škále Objektivního úsudku (v osobnostních rysech). Pan Novák je tedy velmi emocionálně založený, problémy řeší na základě pocitů a intuice, nikoliv na základě logických údajů. Pozice prodejce by pro něho z tohoto hlediska byla příliš náročná. Určitou váhu má u pana Nováka také zájem o kreativní práci, z čehož vyplývá, že by ho práce prodejce ve společnosti ABC ani nebavila.

## 6.5.2 Hana Kolářová

U paní Hany Kolářové je celková shoda s pracovní pozicí poměrně dostatečná (79%), pro přijetí na místo prodejce, ale objevuje se tu zkreslení testu, což znamená, že se snažila výsledky přibarvit, a to buď vědomě nebo nevědomě. Výsledky je však možné ještě použít. Její profil se s profilem pracovní pozice rozchází v zásadních škálách, jako jsou např. nízké Početní dovednosti (nezbytné pro prodejce, který pracuje s čísly), nízká úroveň Energičnosti a Nezávislosti. Naopak paní Kolářová dosahuje vysoké míry Asertivity, což není příliš vhodné pro prodejce ve společnosti ABC. V jejím testu se také objevuje nízká míra nezávislosti a objektivního úsudku, z čehož může vyplývat to, že paní Kolářová často jedná podle pocitů a intuice, což by úspěšný prodejce měl jen v opravdu výjimečných případech.

### Model pracovní pozice: Prodejce automobilů – Hana Kolářová

Celková vhodnost



79%

### Styl myšlení

Učení (index)				4	5	6	7	8		
Slovní obratnost					5	6	7			
Slovně-log.				4	5	6	7	8	9	
Početní dovednosti			3	4	5	6	7	8		
Matematická logika					5	6	7	8	9	10

**Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici**

**78%**

### Profil osobnostních rysů

Úroveň energičnosti							7	8	9	10
Asertivita					5	6	7	8	9	10
Společensost			3		5	6	7	8	9	
Ovladatelnost		2	3	4						
Postoj		2	3	4	5					
Rozhodnost								8	9	10
Ochota	1	2	3	4						
Nezávislost					5	6	7	8	9	10
Objektivní úsudek			3	4	5	6	7	8		

**Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici**

**77%**

**Zkreslení - 5**

## Profesní orientace Hany Kolářové

Pořadí profesních zájmů

Tři nejvyšší zájmy pro tuto pozici

Podnikání										10
Finance/Admin.				4						
Služba lidem					5					

Tři nejnižší profesní zájmy pro tuto pozici

Technika		2								
Mechanika			3							
Kreativita						6				

**Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici**

**85%**

Pracovní vhodnost z hlediska profesní orientace hodnotí, do jaké míry se tři nejvýznamnější oblasti pro danou pozici shodují s třemi oblastmi zájmů kandidáta. Tři nejvýznamnější oblasti pro tuto pozici jsou řazeny sestupně.

**Poznámka::** Zvýrazněné číslice označují tři nejvýznamnější oblasti profesní orientace tohoto kandidáta.

Profesní orientace paní Kolářové není také úplně v pořádku, co se týče pracovní pozice prodejce, jelikož se u ní objevila vysoká míra Kreativity, což by stejně tak, jako u pana Nováka mohlo zapříčinit to, že by ji práce prodejce nebavila. Ostatní dvě nejvýznamnější oblasti pro danou pozici se shodují s oblastmi, které jsou blízké paní Kolářové.

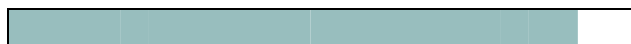
### 6.5.3 Petr Dvořák

Na pracovní pozici prodejce se Petr Dvořák hodí podle testu naprosto dobře (94%), mírné odlišnosti nacházíme jen ve dvou škálách, a to ve škále Matematická logika a Objektivní úsudek. Tyto škály by měl dopodrobna probrat vedoucí pracovník, který ho na místo prodejce přijímá. Na problematické oblasti by měly směřovat i otázky v pohovoru, kdy budou velmi důležité odpovědi pana Dvořáka. Víme, že by pan Dvořák mohl mít na pozici trochu problém s analýzou dat a rozhodováním se na základě čísel. Další oblastí je Objektivní úsudek, kde je důležité zjistit, jak zvládá stresové situace. Je o trochu více emocionálnější, než je u prodejce v této společnosti žádoucí. Významné profesní oblasti se shodují s oblastmi podstatnými pro pozici prodejce automobilů. Další výhodou při analýze testu pana Dvořáka je míra zkreslení. Čím vyšší číslo je dosaženo, tím pravdivěji

respondent odpovídal. Pomůckou při shrnutí vhodnosti pana Nováka na pozici prodejce nám bude níže uvedený graf.

### Model pracovní pozice: Prodejce automobilů – Petr Dvořák

Celková vhodnost



94%

#### Styl myšlení

Učení (index)				4	5	6	7	8		
Slovní obratnost					5	6	7			
Slovně-log.				4	5	6	7	8		
Početní dovednosti				4	5	6	7	8		
Matematická logika				4	5	6	7	8	9	

Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici

93%

#### Profil osobnostních rysů Petra Dvořáka

Úroveň energičnosti							8	9	10
Asertivita					5	6	7	8	9
Společenskost					5	6	7	8	9
Ovladatelnost		2	3	4					
Postoj		2	3	4	5				
Rozhodnost							8	9	10
Ochota	1	2	3	4					
Nezávislost						6	7	8	9
Objektivní úsudek			3	4	5	6	7	8	

Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici

95%

Zkreslení - 8

#### Profesní orientace Petra Dvořáka

Pořadí profesních zájmů

Tři nejvyšší zájmy pro tuto pozici

Podnikání							7			
Finance/Admin.					5					
Služba lidem						6				

Procento vhodnosti  
pro pracovní pozici

94%

Tři nejnižší profesní zájmy pro tuto pozici

Technika	1									
Mechanika				4						
Kreativita					5					

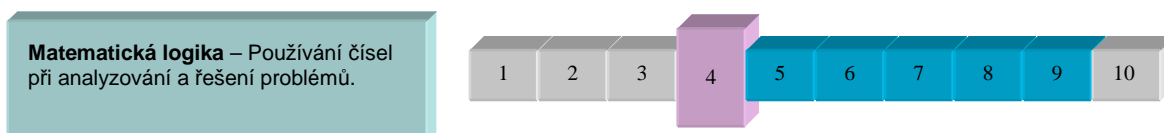
Pracovní vhodnost z  
hlediska profesní  
orientace hodnotí, do jaké  
míry se tři nejvýznamnější  
oblasti pro danou pozici  
shodují s třemi oblastmi  
zájmů kandidáta. Tři  
nejvýznamnější oblasti  
pro tuto pozici jsou  
řazeny sestupně.

**Poznámka::** Zvýrazněné číslice označují tři nejvýznamnější oblasti profesní orientace tohoto kandidáta.

## **6.6 Výběr nejvhodnějšího kandidáta na pozici „Prodejce automobilů“, doporučení managementu**

Se všemi kandidáty na pozici prodejce je po vyplnění testu The ProfileXT veden závěrečný pohovor, jako součást přijímacího řízení. Otázky v pohovoru by měly být soustředěny na problémové oblasti kandidátů, které se odlišovaly od modelu pracovní pozice. Jelikož po všech stránkách nejvhodnější pracovník se zdál společnosti ABC pan **Petr Dvořák**, vedoucí prodeje se rozhodla pro přijetí tohoto kandidáta.

Při pohovoru s ním se management firmy ABC dotazoval na problematické oblasti. Petr Dvořák je ve svém hodnocení mimo vyznačenou škálu modelu pracovní pozice v následujících oblastech: Při pohovoru s ním by měl vedoucí pracovník, který pana Dvořáka přijímá, zvážit tyto informace:



Na škále Matematické logiky se pan Dvořák umístil pod vyznačenou hranicí profilu této pracovní pozice. To naznačuje, že jeho schopnost analyzovat data v rámci procesu rozhodování je menší, než tato pozice obvykle vyžaduje a pan Dvořák by mohl mít problémy s používáním čísel jako podkladu pro rozhodování. Při pohovoru s ním by měl ten, kdo pana Dvořáka přijímá zjistit, zda pro něho pracovní pozice nebude příliš náročná.

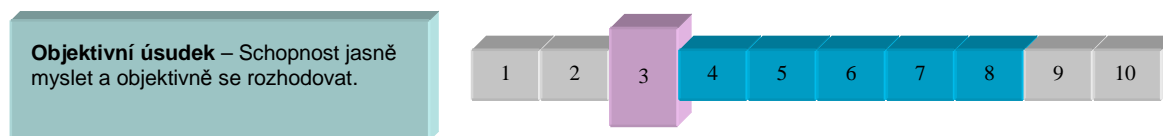
Vzorové otázky, které bych doporučovala při interview s panem Dvořákem použít by byly následující:

- Zkusil jste někdy porozumět položkám rozpočtu? Uveďte příklad.
- Pokud byste měl něco vypočítat bez tužky a papíru, jak byste si poradil?
- Když vám někdo dá informace o množství, objemu, financích či jiné numerické údaje a vy máte přijmout rozhodnutí, jak takové situace zvládáte?
- Povězte mi, jak reagujete na učení zahrnující čísla, například interpretaci grafů. A jak zvládáte vysvětlit někomu jinému, jak se orientovat v šablonách či tabulkách?

Rady, které by měl brát v úvahu nadřízený pana Dvořáka při budoucí spolupráci, vedení, koučinku, motivování apod. jsou následující:

- Pan Dvořák potřebuje pomoc s úkoly, jako například udržování rozpočtu či zpracovávání informací z grafu. Trénink na rozhodování a matematický trénink bude nezbytný.
- Bude také potřebovat více času na vyhodnocení numerických údajů. Trénink a pomoc, kterou mu nadřízený poskytne, pomůže zvýšit jeho efektivitu.
- Pokud mu vedoucí pracovník poskytne informace o objemu, množství, financích nebo jiné numerické informace, musí mu více času na zpracování těchto údajů.
- Zpracovávání numerických údajů jako podklad pro rozhodování mu bude způsobovat určité pocity frustrace. Je důležité, aby mu jeho nadřízený poskytl vhodný trénink, který by pomohl rozvinout jeho potenciál na této pracovní pozici.

Druhou problematickou oblastí je škála Objektivního úsudku.



Na škále Objektivního úsudku se pan Dvořák nachází pod dolní hranicí profilu požadovaného pro tuto pracovní pozici. To naznačuje, že jeho způsob

rozhodování je pravděpodobně méně objektivní, než tato pozice obvykle vyžaduje. Mohl by tedy mít problémy se zvládnutím pragmatické stránky této pracovní pozice. Diskuse s ním by se měla zaměřit na možnost, zda tato pozice nebude pro něho příliš náročná. To by mohlo vést k frustraci a snížení úrovně výkonnosti.

#### Otázky pro pohovor:

- Popište situaci, kdy jste se musel rozhodovat pod tlakem.
- Jaké zdroje informací obvykle při pracovním rozhodování využíváte?
- Popište vysoce stresovou situaci, kterou jste musel v práci zvládnout. Jak to probíhalo, kdo všechno se na úkolu podílel a jak jste problém vyřešil.
- Často je důležité používat při rozhodování selský rozum. Povězte mi, kdy se vám tento přístup vyplatil.

#### Rady pro management firmy ABC pro úspěšné vedení pana Dvořáka:

- Petr Dvořák potřebuje více strukturovat svůj rozhodovací proces. Je důležité ho vést k tomu, aby se vyvaroval domněnek a byl důslednější při shromažďování vhodných informací potřebných pro přijetí rozhodnutí.
- Nutné je vést ho k tomu, aby při rozhodování získával informace z různých zdrojů. Jeho nadřízený mu musí zdůraznit důležitost práce s fakty a dalšími objektivními daty před tím, než přijme jakoukoliv domněnku.
- Pan Dvořák bude potřebovat více času pro přijetí správného rozhodnutí. Je podstatné směřovat jeho úsilí tak, aby se vyhnul unáhleným rozhodnutím a v budoucnu se rozhodoval na základě podkladových informací. Jeho vedoucí by měl ocenit vždy všechny úspěšné pokusy a dále by měl opakovat trénink v případě, kdy nedojde k pokroku.
- Pan Dvořák by měl být veden k větší objektivnosti při rozhodování. Trénink by se měl zaměřit na proces logického uvažování, krok za krokem.



## **6.7 Závěrečné shrnutí případové studie**

Manažerka prodeje hodnotila výběrové řízení s využitím testů Profiles jako velmi úspěšné. Úvodní studie pomohla nastavit model pracovní pozice, který bude nadále využíván pro přijímání prodejců společně s assessment testem The ProfileXT. U stávajících zaměstnanců budou výsledky tohoto testu využity také pro další trénink a koučování prodejců, méně úspěšným prodejcům se manažerka rozhodla nabídnout pozici v zákaznickém servisu, která se pro ně zdá být vhodnější.

V rámci pilotního projektu společnost ABC důkladně zmapovala své celkové prodejní výsledky a výsledky podle jednotlivých prodejců. Výsledky bude nyní pečlivě monitorovat a vyhodnocovat každý měsíc s ohledem na zvolená kritéria, především pak finanční obrát celkově a podle jednotlivých prodejců. Model pracovní pozice se tak bude také zpřesňovat. Přijetím pana Dvořáka očekává po nezbytném zapracování zvýšení obrátu prodeje o téměř 20%.

**Tabulka č. 2:**

**Přehled celkové prodejní shody stávajících zaměstnanců s modelem pozice  
Prodejce automobilů – předpoklad**

Pořadí prodejců	Celková shoda s pracovní pozicí	Podíl na obratu společnosti jednotlivců	Podíl na obratu společnosti	Procento prodejců
<b>Prodejce 1</b>	<b>94%</b>	<b>19%</b>	<b>99%</b>	<b>56%</b>
<b>Petr Dvořák</b>	<b>94%</b>	<b>20%*</b>		
<b>Prodejce 2</b>	<b>89%</b>	<b>23%</b>		
<b>Prodejce 3</b>	<b>85%</b>	<b>16%</b>		
<b>Prodejce 4</b>	<b>79%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>44%</b>
<b>Prodejce 5</b>	<b>75%</b>	<b>4%</b>		
<b>Prodejce 6</b>	<b>73%</b>	<b>6%</b>		
<b>Prodejce 7</b>	<b>71%</b>	<b>6%</b>		
<b>Prodejce 8</b>	<b>63%</b>	<b>4%</b>	Převeden na zákaznický servis	
<b>Prodejce 9</b>	<b>59%</b>	<b>1%</b>		
<b>Součet</b>	<b>--</b>	<b>119%</b>		

\*předpoklad, odhad na základě průměru nejlepších prodejců.

Přijetím pana Dvořáka je očekáván významný nárůst prodejů automobilů a služeb v následujícím roce. Důsledným používáním nastaveného procesu přijímání zaměstnanců a dlouhodobou spoluprací se společností Profiles International a. s. očekává manažerka prodeje zdvojnásobení prodejů v horizontu tří let. Výběrové řízení na prodejce by mělo probíhat cca dvakrát ročně.

Výhledově chystá vedoucí investice do tréninku a koučování prodejců a sama by se ráda se svým týmem (kolegy, podřízenými a nadřízeným) zúčastnila hodnocení 360° a následným koučováním, aby získala zpětnou vazbu na svůj management a mohla pomocí cíleného koučinku rozvíjet potřebné oblasti a maximalizovat tak výkon svého týmu i z této stránky.

Očekávaným přínosem je zvýšení obrátu celé firmy v oblasti Libereckého kraje a zařazení společnosti na přední místo mezi dealery automobilů této značky v celé České republice.

## **Závěr**

Stále více firem si začíná uvědomovat význam kvalitního lidského kapitálu. Snaha zaměstnávat profesně zdatné, vzdělané, spolehlivé a poctivé pracovníky je cílem každé organizace, neboť právě člověk – pracovník je tím největším kapitálem, který má. Na něm závisí do značné míry její prosperita. Pokud organizace tento fakt podcení, může očekávat nejen nízké pracovní výkony a častou fluktuaci pracovníků, ale také to, že nebude mít předpoklady obstát v tvrdém konkurenčním prostředí. Pro Českou republiku, která vstoupila do Evropské unie, tato skutečnost platí obzvlášť.

V současné době je nezbytné, aby se organizaci co nejčastěji povedlo přijmout toho pravého pracovníka hned napoprvé, neboť náklady fluktuace pracovníků jsou vysoké. Věnuje-li management firmy čas vytvoření systematického přístupu k přijímání zaměstnanců, vyhne se tak do značné míry ukvapeným rozhodnutím a nákladným chybám nejen při přijímání nesprávných lidí.

Jediným způsobem, jak činit správná rozhodnutí o přijetí budoucích zaměstnanců, je, podle mého názoru, konzistentní používání tří fází přijímacího procesu, mezi které patří za prvé prozkoumání životopisů, referencí, praxe, za druhé přijímací pohovor a v neposlední řadě využití assessment testů a Job-Match.

Velmi rozhodující skutečnost je přijmout správné lidi na správná místa. K tomuto faktu dopomáhá již výše zmíněný Job match (benchmark) – tedy vhodnost pro danou pracovní pozici. Jde o velmi důležitou, ale méně známou a stále ještě málo využívanou metodu pro předvídání úspěchu na pracovní pozici. Pokud ten, kdo má na starosti přijímání nových pracovníků, bude dobře znát požadavky pozice a zároveň silné a slabé stránky kandidáta, může tyto informace snadno vzájemně porovnat. Důležité je, zda a do jaké míry se bude profil kandidáta shodovat s profilem pracovní pozice.

Jako pomoc při tvorbě benchmarku slouží dotazník vyplněný manažerkou (vedoucí prodeje) a především vlastnosti a charakteristiky nejlepších stávajících pracovníků na dané pozici. Zde je velmi důležité, aby tito nejlepší zaměstnanci skutečně pracovali na stejné pozici. Výsledky dohromady tvoří profil pracovní pozice.

Společnost Profiles International a. s. mi umožnila využít výše zmíněné nástroje při řešení případové studie pro výběr nejvhodnějších prodejců automobilů. Součástí případové studie je rozbor modelu pracovní pozice, rozbor vyplněných testů tří kandidátů, kteří se po prvním kole výběrového řízení zdáli být těmi nejvhodnějšími. Z těchto uchazečů jsem na základě daného assessment testu (The ProfileXT, spolu s Job-Match) vybrala budoucího zaměstnance (prodejce automobilů), jehož profil osobnosti se nejlépe shodoval s profilem pracovní pozice. Samozřejmostí je zhodnocení, proč právě tento kandidát, je tím nejvhodnějším na pozici prodejce. Dále navrhuji doplňující otázky pro pohovor s ním. Tyto otázky jsou zaměřeny na problematické oblasti, ve kterých se odlišuje jeho profil s profilem pozice prodejce automobilů. V této části je také doporučen způsob vedení zaměstnance. Závěr praktické části je věnován zhodnocení celé případové studie.

Jelikož jsem měla možnost seznámit se blíže s problematikou assessment testů, rozhodně tyto nástroje doporučuji využít při výběru budoucích zaměstnanců, ale i při hodnocení, rozvoji a vedení pracovníků. Tato možnost přináší neocenitelnou pomoc při určení, proč jsou někteří lidé úspěšní na dané pozici, a nikoliv na jiné. S využitím těchto nástrojů může mít management společnosti jistotu, že najímá a umisťuje lidi jen na ty pozice, které jsou pro ně vhodné. Výsledkem bude jednoznačně spokojenější a produktivnější tým. Samotný test ovšem nevybere kandidáta na danou pozici. Rozhodnutí zůstává na vedoucím pracovníkovi a na vedení společnosti. Nasbírané informace ale pomohou vytvořit lepší náhled na danou problematiku.

Nezanedbatelným faktem je, že nástroje Profiles International a. s. použité v této diplomové práci jsou psychometricky spolehlivé, ke každému z nich je k dispozici podrobná dokumentace dokládající jeho validitu a reliabilitu. Převod testů na české prostředí, tzv. lokalizace, proběhl v souladu s náročnými mezinárodními pravidly pro převod testů.

Za jedinou menší nevýhodu, kterou spatřuji u assessment testů, je jejich finanční náročnost. Na druhou stranu jsem při spolupráci se společností Profiles zjistila, že peníze investované do těchto testů se rozhodně vyplatí. Návratnost této investice je, pro každou společnost, která vybere jen toho nejvhodnějšího zaměstnance, velmi velká v porovnání s náklady na fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců při špatné volbě kandidáta pro danou pozici. Manažerům, kteří přijímají zaměstnance, bych doporučila využít jedině assessment testy specializovaných společností na tyto nástroje, jelikož ne všechny testy jsou validní a lokalizované na české prostředí.

Na závěr bych dodala, že psychometrický test by měl přispívat k rozhodnutí o přijetí nového pracovníka přibližně z jedné třetiny. Zbývající dvě třetiny tvoří kvalifikace spolu s referencemi a přijímací pohovor. Management by měl vždy důsledně uplatňovat všechny tyto součásti přijímacího procesu. Přestože interview bude hrát vždy svou důležitou roli, doplní-li jej vedoucí pracovník, který přijímá zaměstnance, dalšími zdroji informací, sníží riziko, že se při rozhodování bude řídit jen prvním dojmem, intuitivními pocity, vzhledem kandidáta nebo jeho talentem obstat při pohovoru.

## Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GRADA, 1999
3. BEARDWELL, I. HOLDEN, L. *Human Resource Management (A contemporary perspective)*. Leicester Business School: Pitman Publishing, 1994
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002
5. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
6. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002
7. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001
8. KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 1997
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002
11. MONTAG, P. *Assessment Centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002
12. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex a. s., 1994
13. Interní zdroje Profiles International, Inc., 2006
14. BUD HANEY, JIM SIRBASCU, DEIRIC MC CANN. *40 Strategies for Winning in Business*. S&H Publishing Copany. Waco, 2004
15. DEIRIC McCANN. *Business Bathroom Bible*. Dublin: The Liffey Press, 2003
16. Dr. SCOTT HAMILTON. *Technický manuál k The ProfileXT*. Profiles International Inc., Waco, 2004
17. Dr. SCOTT HAMILTON. *Technický manuál k Profiles Sales Indicator*. Profiles International Inc., Waco, 2003

18. Dr. SCOTT HAMILTON. *Stručná příručka k The ProfileXT*. Profiles International Inc., Waco, 2006
19. Dr. SCOTT HAMILTON. *Stručná příručka k Profiles Sales Indicator*. Profiles International Inc., Waco, 2003
20. [www.profiles.cz](http://www.profiles.cz)
21. [www.profilesinternational.com](http://www.profilesinternational.com)
22. *Testing and Assessment, An Employer's Guide to Good Practices*, U.S. Department of Labour, 2000, [www.dol.gov](http://www.dol.gov)
23. [www.lidske-zdroje.org](http://www.lidske-zdroje.org)
24. [www.lidske-zdroje.org/hr-forum/starsi-cisla](http://www.lidske-zdroje.org/hr-forum/starsi-cisla)



## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Analýza profilu pracovní pozice - Vyplněný dotazník manažerkou prodejců automobilů pro zpracování Profilu pracovní pozice

Příloha č. 2: Dotazník pro zpracování Profilu pracovní pozice

Příloha č. 3: Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Příloha č. 4: Vyhodnocení Profilu pracovní pozice

Příloha č. 5: Popis funkčního místa vedoucí prodeje nových vozidel

Příloha č. 6: Celkové náklady na přijetí pracovníka - příklad

Příloha č. 7: Klienti Profiles International a. s.

Příloha č. 8: Co měří The ProfileXT

Příloha č. 9: Poděkování klienta společnosti Profiles International, Inc.